

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar University of Miskolc Faculty of Economics



KONFERENCIA KIADVÁNY

A közgazdász képzés elindításának 30. évfordulója alkalmából

„Mérleg és Kihívások”

X. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA

“Balance and Challenges”

X. INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

2017. október 17-18.

Miskolc-Lillafüred

ISBN 978-963-358-140-7

Felelős szerkesztő: Veresné Dr. Somosi Mariann

Szerkesztés: Dr. Lipták Katalin

**Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
H-3515 Miskolc-Egyetemváros
<http://gtk.uni-miskolc.hu>**

ISBN 978-963-358-140-7

TARTALOMJEGYZÉK

TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ SZEKCIÓ

<i>Pulay Gyula</i>	10
A KÖZSZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÁNAK HOZZÁJÁRULÁSA A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSHEZ	
<i>Vilmányi Márton – Hetesi Erzsébet</i>	22
A BIZALOM HATÁSA ASZERVEZETKÖZI TANULÁSRA ÉS ALKALMAZKODÁSRA	
<i>Balaton Károly – Varga Krisztina</i>	35
TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ ÉS VERSENYKÉPESSÉG - SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS AZ ELMÉLETI MUNKÁK ALAPJÁN	
<i>Veresné Somosi Mariann – Kocziszky György</i>	47
A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ HÁLÓZATALAPÚ MEGKÖZELÍTÉSE	
<i>Bereczk Ádám – Kádárné Horváth Ágnes – Kiss Julianna – Péter Zsolt – Siposné. Nándori Eszter – Szegedi Krisztina</i>	56
A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK JELLEMZŐI – MAGYARORSZÁGI HELYZETKÉP	
<i>Csontos Réka – Szabó Zsolt Roland</i>	68
A KAPCSOLATOK ERŐSSÉGÉNEK SZEREPE A HÁLÓZATI TANULÁSBAN: SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	
<i>H. Kovács Judit</i>	85
EGY TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ FOLYAMATÁNAK INDÍTÉKAI, KÖZÉPTÁVÚ EREDMÉNYEI, TERVEZETT HATÁSA, A DÉL – ALFÖLDI TALENTUM AKADEMIA (DELTA) BEMUTATÁSA	
<i>Ferincz Adrienn</i>	94
BEYOND THE BALACING BETWEEN EXPLORATION AND EXPLOITATION: A PILOT EMPIRICAL STUDY IN UNDERSTANING HUNGARIAN TOP MANAGEMENT TEAMS	
<i>Pererv, Petro –Kosenko, Oleksandra –Tkachov, Maksim</i>	104
COMPILANCE PROGRAM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE: THE ESSENCE AND CONTENT	
<i>Pererva, Petro – Maslak, Maria – Poberezhnyi, Roman</i>	111
CURRENT STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE TRACTORS MARKET IN UKRAIN	
<i>Pererva, Petro – Gutsan, Oleksandr – Diachenko, Tetiana</i>	117
MOTIVATION OF PERSONNEL ON MACHINE-BUILDING ENTERPRISE	
<i>Golysheva, Ievgeniia – Gryshchenko, Olena – Illiashenko, Nataliia</i>	124
THE FEATURES AND PROBLEMS OF EXCHANGE TRADE DEVELOPMENT (A CASE OF UKRAINE)	
<i>Kobieliava, Tatiana – Mygushcenko, Ruslan – Tkacheva, Nadezhda</i>	131
PRINCIPLES OF THE COMPILANCE PROGRAM OF INDUSTRIAL ENTERPRISE	
<i>Sysoiev, Volodymyr</i>	140
MODEL OF THE OPTIMAL ALLOCATION OF HETEROGENEOUS RESOURCES IN A VERTICALLY INTEGRATED COMPANY	

PARADIGMAVÁLTÁS SZEKCIÓ

<i>Deutsch Nikolett – Mészáros Tamás – Szabó Lajos</i>	147
A STRATÉGIAI PARADIGMÁK FEJLŐDÉSÉNEK HOLISZTIKUS MEGKÖZELÍTÉSE	
<i>Szabó Lajos – Mészáros Tamás – Deutsch Nikolett</i>	160
SZERVEZETI STRATÉGIA ÉS PROJEKTSTRATÉGIA A FENNTARTHATÓSÁG SZEMSZÖGÉBŐL	
<i>Füzes Péter – Gódor Zoltán – Szabó Zsolt. Roland</i>	172
SZABADULÁS A KIAKNÁZÁSI CSAPDÁBÓL A DIGITÁLIS JÖVŐ ALAKÍTÁSÁVAL: HOGYAN IRÁNYÍTHATÓ AZ IPARÁGI VÁLTOZÁS EGY FELHŐ ALAPÚ SZOLGÁLTATÁSRA ÉPÜLŐ KIAKNÁZÁSI ÉS FELDERÍTÉSI TEVÉKENYSÉGGEL?	
<i>Musinszki Zoltán</i>	188
GAZDASÁGI ISMERETEK A KÉPESÍTÉSI KERETRENDSZEREKBE	
<i>Karajz Sándor</i>	197
GAZDASÁGI RENDSZEREK MULTIÁGENS MODELLEZÉSÉNEK ALAPELVEI	
<i>Berényi László</i>	205
ISO 9001 ÉS ISO 14001 SZABVÁNYOK FEJLŐDÉSE ÉS ELTERJEDÉSE	
<i>Marciniak Róbert</i>	217
AUTOMATION REVOLUTIONIZE THE BUSINESS SERVICE INDUSTRY	
<i>Piskóti István</i>	224
A MARKETING STRATÉGIAI KIHÍVÁSAI - INNOVATÍV VÁLASZOK	
<i>Dankó László – Tóth Zsófia</i>	238
A KÖZÖS KONZOLIDÁLT TÁRSASÁGIADÓ-ALAP (CCCTB) HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA AZ EURÓPAI ÁRKÉPZÉSI DÖNTÉSEK TERVEZÉSÉHEZ	
<i>Nagy Szabolcs</i>	249
A KÖRNYEZETTUDATOS MAGATARTÁS ÉS ANNAK ÖNÉRTÉKELÉSE MAGYARORSZÁGON	
<i>Hajdú Noémi</i>	260
A MARKETINGBEN TÖRTÉNŐ ÉRTÉKVÁLTOZÁSOK HATÁSA A CSR FEJLŐDÉSÉRE	
<i>Bene Zsuzsanna – Papp Adrienn</i>	266
EREDETVÉDELEM JELENTŐSÉGE A BOR-SAJT PÁROSÍTÁSBAN A TOKAJI BORVIDÉKEN	
<i>Szakál Zoltán</i>	278
A TOKAJI BORVIDÉK, MINT VILÁGÖRÖKSÉGI TERÜLET LEHETŐSÉGEI A VILÁG BORTURIZMUSÁNAK PIACÁN	
<i>Bartha Zoltán</i>	287
A NÖVEKEDÉS PUHA TÉNYEZŐINEK RENDSZERE	
<i>Hajdú Noémi – Lipták Katalin</i>	299
E-TURISZTIKAI TENDENCIÁK ÉS A FOGLALKOZTATÁSBAN BEKÖVETKEZETT VÁLTOZÁSOK HAZÁNKBAN	
<i>Tóth Zoltán</i>	308
AZ INFORMÁCIÓS ASZIMMETRIA KÖZGAZDASÁGTANA FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB ÁLLOMÁSAI ÉS KIHÍVÁSAI A VÁLLALATOK SZEMSZÖGÉBŐL	

PÉNZÜGYI FOLYAMATOK KIHÍVÁSAI SEKCIÓ

<i>Hideg Éva</i>	317
LEENDŐ VÁLLALKOZÁSFEJLESZTŐK HAZAI VÁRAKOZÁSAI 2050-IG ELŐRETEKINTVE	
<i>Laczka Éva</i>	327
A GAZDASÁGSTATISZTIKAI MÚLTJA, JELENE ÉS JÖVŐJE, AZ ADATOK FELHASZNÁLÁSA	
<i>Kovács Péter – Kuruczleki Éva</i>	336
A MAGYAR LAKOSSÁG PÉNZÜGYI KULTÚRÁJA	
<i>Kovács Levente – Pál Zsolt</i>	344
A PÉNZÜGYI KULTÚRA VIZSGÁLATÁNAK SAROKKÖVEI	
<i>Kuttor Dániel – Pál Zsolt</i>	354
MISKOLC, MINT PÉNZÜGYI KÖZPONT – HAZAI TRENDEK ÉS KAPCSOLATOK A BANKKÖZI TRANZAKCIÓK ALAPJÁN	
<i>Lukács János</i>	365
A SZÁMVITEL JÖVŐJE, A JÖVŐ SZÁMVITELE	
<i>Pál Tibor</i>	372
VERSENYELŐNY, VAGY ADMINISZTRÁCIÓS KÖLTSÉG? GONDOLATOK A SZÁMVITEL ÉS A KÖNYVVIZSGÁLAT MEGÍTÉLÉSÉRŐL	
<i>Bozsik Sándor – Gazda, Vladimir</i>	380
PRIVATE LENDING IN EASTERN-CENTRAL-EUROPEAN COUNTRIES BETWEEN 2008 AND 2016	
<i>Füredi-Fülöp Judit – Várkonyiné Juhász Mária – Pál Tiborné</i>	392
INNOVATÍV MEGOLDÁSOK A SZÁMVITELBEN	
<i>Horváthné Csolák Erika</i>	404
EURÓPAI OECD ORSZÁGOK EGÉSZSÉGÜGYI ADATAINAK ELEMZÉSE	
<i>Géczi-Papp Renáta</i>	415
KÖRNYEZETTUDATOSSÁGI SZEMPONTOK ÉRVÉNYESÍTÉSI LEHETŐSÉGEI A CREDIT DEFAULT SWAP (CDS) ALAKULÁSÁNAK ELEMZÉSE SORÁN	
<i>Szilágyi Roland – Varga Beatrix – Géczi-Papp Renáta</i>	424
SÚLYOZOTT KLASZTERELEMZÉSEN ALAPULÓ BECSLÉSI ELJÁRÁSOK	
<i>Süveges Gábor Béla</i>	432
HŐSZOLGÁLTATÓK GAZDÁLKODÁSI SAJÁTOSSÁGAI A VAGYONI, PÉNZÜGYI ÉS JÖVEDELMEZŐSÉGI HELYZET KIEMELT MUTATÓIN KERESZTÜL	
<i>Varga József – Cseh Balázs</i>	442
A HAZAI HELYI PÉNZEK GYAKORLATÁNAK KRITIKAI ELEMZÉSE	

TÉRGAZDASÁGTAN SEKCIÓ

<i>Kocziszkó György</i>	450
A VISEGRÁDI-ORSZÁGOK ESÉLYEI A VÁLTOZÓ EURÓPAI GAZDASÁGI TÉRBEN: HANTOS ELEMÉR TÉRGAZDASÁGTANI, INTEGRÁCIÓS GONDOLATAINAK IDŐSZERŰSÉGE	
<i>Kulcsár László</i>	458
AZ EURÓPAI VIDÉKFEJLESZTÉSI POLITIKA ÉS A MAGYAR VIDÉK	
<i>Sebestyenné Szép Tekla</i>	472
A HÁZTARTÁSOK ENERGIAFELHASZNÁLÁSÁNAK VÁLTOZÁSA A REZSICSÖKKENTÉS TÜKRÉBEN	
<i>Szendi Dóra</i>	482
OKOS VÁROSOK HATÉKONYSÁGÁNAK MÉRHEŐSÉGE (HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KITEKINTÉS)	
<i>Lipták Katalin</i>	496
ALTERNATÍV FOGLALKOZTATÁSI MEGOLDÁSOK VIZSGÁLATA A VISEGRÁDI NÉGYEK ORSZÁGAIBAN	
<i>Szendi Dóra – Papp Adrienn</i>	505
AZ INNOVÁCIÓ REGIONÁLIS KÜLÖNBSEGEI AZ EURÓPAI UNIÓBAN	
<i>Potvorszki Gábor</i>	515
ÁLLAMI TÁMOGATÁSNAK MINŐSŰLŐ TÁMOGATÁSI INTÉZKEDÉSEK AZ EU-BAN ÉS MAGYARORSZÁGON	

VERSENYKÉPESSÉG SEKCIÓ

<i>Illés Mária</i>	524
VESZTESÉGES PROJEKTEK POZITÍV NETTÓ JELENÉRTÉKE	
<i>Heidrich Balázs – Németh Krisztina – Chandler, Nick</i>	536
ENLIGHTENED CORLEONES? THE MANIFESTATIONS OF PATERNALIST LEADERSHIP IN FAMILY BUSINESSES	
<i>Bakacsi Gyula</i>	550
A VERSENYKÉPESSÉG KULTURÁLIS KÓDJAI	
<i>Taródy Dávid</i>	562
HOW TOP MANAGEMENT TEAM’S BEHAVIO AFFECTS ORGANIZATIONAL DYSFUNCTIONS	
<i>Turzai-Horányi Beatrix - Illés Bálint Csaba - Dunay Anna</i>	575
A HAZAI EGYMÁRKÁS AUTÓKERESKEDÉSEK FEJLŐDÉSE, ÉLETCEKLUS VIZSGÁLATA	
<i>Leskó Anett</i>	583
INNOVATÍV KLASZTERIRÁNYÍTÁS	
<i>Kucsma Daniella</i>	592
AZ ÜZLETI MENEDZSMENT TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSÉNEK KORLÁTAI A KÖZSZOLGÁLTATÓ SZERVEZETEKNEŁ	

<i>S. Gubik Andrea – Farkas Szilveszter</i>	600
A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK SZEREPE A HALLGATÓK VÁLLALKOZÁSI HAJLANDÓSÁGÁNAK ALAKÍTÁSÁBAN	
<i>Lakatosné Szuhai Györgyi</i>	613
A TUDATOS ÉLETVEZETÉS TITKA	
<i>Kunos István</i>	624
COACHING FOLYAMATMODELLEK	
<i>Csordás Tamás</i>	633
KÍNAI KULTÚRA „NYUGATI” SZEMMEL. ELMÉLETI SZEMPONTOK ÉS GYAKORLATI PÉLDÁK	
<i>Szücsné Markovics Klára</i>	644
LÉTESÍTMÉNY-BERUHÁZÁSOK DÖNTÉS-ELŐKÉSZÍTÉSÉNEK GYAKORLATI KÉRDÉSEI A HAZAI FELDOLGOZÓIPARBAN	
<i>Tokár-Szadai Ágnes</i>	657
A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÁLTAL IGÉNYBEVETT TANÁCSADÁSI PROJEKTEK ÉRTÉKELÉSE 2015-16-BAN	
<i>Csiszár Csilla Margit</i>	665
PIACI EREDMÉNYESSÉG FOGYASZTÓI SZEMMEL	
<i>Lates Viktor</i>	675
SZOLGÁLTATÁSOK ERŐFORRÁSTERVEZÉSE A TERMELÉSIRÁNYÍTÁSMÓDSZERÉVEL EGY FELSŐOKTATÁSI PÉLDA	
<i>Kerchner András</i>	681
A MAGYAR TERMÉSZETVÉDELMI HATÓSÁGI IGAZGATÁS MŰKÖDÉSI JELLEMZŐI A NEW PUBLIC MANAGEMENT TÜKRÉBEN	
<i>Illés Bálint Csaba – Nosratabadi Saeed – Dunay Anna</i>	691
ÜZLETI MODELLEK AZ ELMÉLETBEN – NEMZETKÖZI ÖSSZEHAJONLÍTÁS	
<i>Horváth Dóra – Szabó Zsolt Roland</i>	700
A NEGYEDIK IPARI FORRADALOM VEZETÉSI ASPEKTUSAI	
<i>Harangozó Zsolt</i>	715
PARADIGMA VÁLTÁS ELŐTT: TERMELÉSI RENDSZEREK (ÚJRA)SZERVEZÉSÉNEK INNOVATÍV MEGOLDÁSAI	
<i>Tóthné Kiss Anett</i>	722
INNOVÁCIÓS STRATÉGIA ÉS VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY: INNOVÁCIÓS PROJEKTEK TAPASZTALATAI MAGYARORSZÁGON	
<i>Harangozó Zsolt</i>	732
VEVŐI IGÉNYRE GYÁRTÓ RENDSZEREK KIALAKÍTÁSÁNAK KIHÍVÁSAI	
<i>Horváth Dóra Diána</i>	748
CSR RELATED DECISION-MAKING PROCESS IN THE BANKING SECTOR	

**RECENT ECONOMIC, SOCIAL AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENTS -
POSSIBLE DIRECTIONS FOR YOUNG RESEARCHERS – PH.D. SESSION**

<i>Horváth Klaudia</i>	761
A HALLGATÓK MOBILITÁSI DÖNTÉSÉHEZ VEZETŐ ÚT	
<i>Orosz Dániel</i>	773
LAKÓINGATLANOKKAL KAPCSOLATOS FONTOSABB FOGALMAK ÉS ÉRTÉKELÉSI MÓDSZEREK ISMERTETÉSE A HAZAI ÉS A KÜLFÖLDI SZAKIRODALOMBAN	
<i>Krajcsik Zsolt</i>	782
THE RELATIONSHIP BETWEEN THE HIGHER EDUCATION AND THE ECONOMIC GROWTH: WHO HOW TO TEST IT?	
<i>Sütő Dávid</i>	790
A PÉNZÜGYI CONTROLLING SZEREPE AZ ÉLELMISZER- KISKERESKEDELMI VÁLLALKOZÁSOKNÁL	
<i>Fetter Barbara</i>	800
POTENTIAL EFFECTS OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION ON THE BUSINESS SPHERE	
<i>Schenk, Fabian – Kocziszky György</i>	809
THE DYNAMIC OF THE GERMAN RESEARCH AND INNOVATION SYSTEM – CREATIVITY OF RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATIONS	
<i>Lengyel Levente</i>	815
WHAT DRIVES IT? – THE DRIVING FORCES OF SHARING ECONOMY	
<i>Béki Piroska</i>	828
SPORTTURIZMUS DIMENZIÓI	
<i>Gódor Zoltán</i>	839
A HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ÉRTÉKINNOVÁCIÓS GYAKORLATA	
<i>Shoaib Irshad</i>	848
COMPARATIVE ANALYSIS OF VALUE RELEVANCE. A CASE STUDY OF USA, UK & FRANCE.	
<i>Fodor Kitti</i>	860
STATISTICAL TESTS OF MARKET EFFICIENCY	
<i>Lőrincz Noémi</i>	870
THE RECENT TRENDS OF THE HUNGARIAN AUTOMOTIVE INDUSTRY AND ITS PLACE IN GLOBAL VALUE CHAINS	
<i>Jakkel Vivien</i>	877
INTERNATIONAL REGULATION OF LEASING ACTIVITIES	
<i>Kucsma Daniella – Kőmíves Péter Miklós</i>	884
THE CONNECTION OF HIGHER EDUCATION AND LIFELONG LEARNING IN THE LIGHT OF THE EXPECTATIONS OF LABOUR MARKET	

TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ SZEKCIÓ

A KÖZSZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÁNAK HOZZÁJÁRULÁSA A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSHEZ

HOW CAN THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE PUBLIC SERVICE COMPANIES CONTRIBUTE TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT?

Dr. Pulay Gyula

Intézeti tanszékvezető egyetemi docens Miskolci Egyetem email: szvpulay@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Az ezredfordulóig a nemzetközi szervezetek és a nemzeti kormányok a vállalatok társadalmi felelősségvállalási programjaira úgy tekintettek, mint az üzleti vállalkozások jó célokat szolgáló, önkéntes kezdeményezéseire. 2000-től kezdve azonban kialakult az ún. közpolitikai szemlélet, amely e programokat a fenntartható fejlődési célok szolgálatába akarja állítani. Ez az új megközelítés az igényli, hogy a közszektorba tartozó vállalatok is kialakítsák saját társadalmi felelősségvállalási programjaikat, kapcsolódva a kormányzati prioritásokhoz. Az előadás a közszolgáltató vállalatok kettős természetéből (egyrészt a közsféra részei, másrészt vállalkozások) kiindulva felvázolja, hogy milyen kutatások révén lehetne megtalálni a közszolgáltató gazdasági társaságok optimális szerepét a vállalati társadalmi felelősségvállalás katalizálásában országos és megyei szinten.

SUMMARY

Until the turn of the millennium, international organizations and national governments considered corporate social responsibility programs as voluntary initiatives of businesses aimed at positive goals. However, since 2000, the so-called "public policy approach" has emerged that seeks to put these programs in the service of sustainable development goals. This new approach requires that public sector companies also develop their own CSR programs, linked with government priorities. Based on the dual nature of public service companies (on the one hand they belong to the public sector, on the other hand they are businesses) the presentation outlines what kind of research could be used to find the optimal role of public service companies in the stimulation of corporate social responsibility both at national and at country level.

BEVEZETÉS

A Miskolci Egyetemkutatócsoportja az Észak-Magyarországi Régió sajátosságait figyelembe véve, eredményes kutató munkát folytattak a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) különböző területein. Az egyik kutatás arra irányult, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása miként járulhat hozzá a perifériák fejlesztéséhez (Fülöp Gy. et al., 2016). A másik a hulladékgazdálkodási tevékenységet folytató gazdasági társaságok társadalmi felelősségvállalását mérte fel (Szabó A. – Szabó I. – Faur K., 2013). E kutatások egyes eredményei is indokolták azt, hogy a Miskolci Egyetem Köszolgáltatási Menedzsment intézeti tanszéke – az Egyetem Kiválóság Központ kutatásai keretében – a közszolgáltató vállalatok társadalmi felelősségvállalásának modellezésébe kezdjen. A perifériák fejlesztését ugyanis hátráltatja a tőkeerős magánvállalkozások hiánya, következésképpen a fejlesztésben nagyobb szerepet hárul a közszolgáltatás nyújtó gazdasági társaságokra, amelyek Magyarországon általában köztulajdonban állnak. Ez utóbbi társaságok jelentős része azonban

ma még nem rendelkezik CSR stratégiával, azaz közszolgáltató tevékenysége mellett csak eseti jelleggel vesz részt környezete társadalmi, gazdasági, környezeti fenntarthatóságának javításában. A kutatás első szakaszában – hazai és nemzetközi kezdeményezések, tapasztalatok alapján – azt jártuk körbe, hogy a köztulajdonban álló közszolgáltatást nyújtó gazdasági társaságok miként tudnának jobban hozzájárulni környezetük fenntartható fejlődési céljainak megvalósításához.

A KUTATÁS MÓDSZERE, A FELDOLGOZOTT ANYAGOK

Az egyes államok és a nemzetközi szervezetek a vállalati társadalmi felelősségvállalást sokáig a vállalatok magánügyének tekintették. Olyan pozitív törekvést láttak bennük, amelynek révén az üzleti vállalkozások növelni tudják az érintett csoportok beléjük vetett bizalmát, ezen keresztül elfogadottságukat, és végső célként piaci részesedésüket. Az elmúlt évtizedben azonban ez a megközelítés sokat változott. Az ENSZ és szakosított szervezetei, az OECD és az Európai Unió különböző intézményei a vállalati társadalmi felelősségvállalásban egy olyan eszközt látnak, amely segíthet számos közpolitikai cél megvalósításában. A kutatás ezért dokumentum elemzés révén feltárja, hogy a nemzetközi szervezetek témakörben az utóbbi időben született dokumentumok milyen módon próbálják a vállalatok társadalmi felelősségvállalási programjait a fenntartható fejlődési célok szolgálatába állítani.

Az Európai Bizottság kezdeményezésére válaszul született meg a magyar kormány CSR Cselekvési Terve is, amely kijelöli a kormányzatnak a CSR-al kapcsolatos prioritási területeit és konkrét intézkedési irányokat is megfogalmaz. A Cselekvési Terv külön nem foglalkozik a közszolgáltató, illetve a köztulajdonban álló gazdasági társaságok társadalmi felelősségvállalásainak sajátosságaival. Ezért kutatásunk keretében vizsgáltuk meg azt, hogy a Cselekvési Terv egyes prioritási területein mi lehetne a közszolgáltató vállalatok szerepe a kijelölt célok megvalósításában. A kutatás jelenlegi szakaszában a releváns kérdések megfogalmazásáig, és a lehetséges válaszok felvázolásáig jutottunk el.

A kutatás megkezdése előtt azonban felmerült a kérdés, hogy egyáltalán cél-e a köztulajdonú, illetve a közszolgáltató gazdasági társaságok vállalati társadalmi felelősségvállalási programjainak ösztönzése. Ezért a jelen cikkben először erre a kérdésre adunk választ, és csak aztán foglalkozunk az ösztönzés mikéntjével.

LEGYEN-E TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSI PROGRAMJA A KÖZSZOLGÁLTATÓVÁLLALATOKNAK?

A címben feltett kérdés két oknál fogva merül fel. Az első az, hogy a közszolgáltató gazdasági társaságoknak már a fő tevékenysége is a társadalmi szükségletek kielégítésére irányul, tevékenységüket jogszabályok, illetve az állami szervekkel, illetve önkormányzatokkal kötött szerződések részletesen meghatározzák, ebből adódóan látszólag kevés tere nyílik az alaptevékenységet meghaladó, önálló CSR programok megvalósításának. A másik ok az, hogy a közszolgáltató gazdasági társaságok közfeladataik ellátáshoz közpénzből gyakran támogatásban részesülnek, mivel tevékenységük a nem piaci árak alkalmazása miatt kompenzáció nélkül veszteséges lenne. Következésképpen a közfeladatok ellátástól vonnak el közpénzt, ha önként vállalt társadalmi felelősségvállalási programokat finanszíroznak, például karitatív szervezeteket vagy tömegsport rendezvényeket támogatnak. Ezt a szempontot emeli ki az Állami Számvevőszék elnökének és munkatársainak az álláspontja, amelyet „Az Állami Számvevőszék hozzájárulása az állammenedzsment megújításához” című tanulmányukban fejtettek ki (Domokos et al., 2016). Idézem az erre vonatkozó tézist a tanulmányból. „Az állami vállalatok vezetői csak tulajdonosi jóváhagyással alakíthatják ki társadalmi felelősségvállalási programjukat, illetve végezhesenek egyéb, az

alaptevékenységhez nem köthető tevékenységet.”(Domokos et al., 2016 44. oldal) Indoklásul a szerzők kifejtik, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás egy üzleti fogalom, amely szerint a vállalatok figyelembe veszik a társadalom érdekeit, mégpedig azért, hogy tekintettel vannak tevékenységüknek az üzletfeleikre, beszállítóikra, alkalmazottaikra, részvényeseikre és a környezetre kifejtett hatásaira. Az állami tulajdonú vállalatok esetében alapvető elvárás, hogy a társadalom érdekében fejtsék ki tevékenységüket, betartsák az üzletfelek, beszállítók, alkalmazottak, tulajdonostársak jogait és a környezetvédelmi előírásokat. A szerzők álláspontja szerint ez utóbbiak tekintetében a társadalmi felelősségvállalás programjukban az állami tulajdonú gazdasági társaságok is vállalhatnak önmagukra nézve szigorúbb feltételeket, ugyanakkor mérlegelniük kell, hogy ez milyen költségekkel jár és mennyiben valósítható meg hatékonyan. Szemben ugyanis a privát vállalatokkal, az állami vállalat a köz vagyonával gazdálkodik, és társadalmi felelősségvállalási programjában a köz vagyonának terhére vállal kötelezettségeket, amelyek egyfelől csökkentőleg hatnak a vállalat nyereségességére, másfelől ösztönzést jelenthetnek arra, hogy fedezetüket az általuk nyújtott (köz)szolgáltatásokért fizetett díjak emelése révén teremtsék meg. Végül a szerzők leszögezik, hogy a köz vagyonának hatékony allokálása elsődlegesen az állam feladata. Félő, hogy amennyiben az állami tulajdonú vállalat dönt egyes vagyon illetve pénzeszközének allokálásáról, akkor abban parciális érdekek juthatnak érvényre. Éppen ezért minimumkövetelmény, hogy a menedzsment a tulajdonos jóváhagyásával döntsön a társadalmi felelősségvállalási programról.

A leírtakkal egyetértve azt szeretném hangsúlyozni, hogy a CSR stratégiáról szóló döntéseket az üzleti világban is a tulajdonosok (képviselői) hozzák meg, mivel ezek a vállalat hosszú távú működésére kiható döntések nemcsak a költségek oldaláról, hanem a vállalat piaci pozíciója (elfogadottsága, megbecsültsége) szempontjából is. A CSR stratégiákban megfogalmazott célok és kötelezettségek (például a jogszabályban előírtól szigorúbb környezetvédelmi szabványok alkalmazása vagy a zöld-közbeszerzés alkalmazása, családbarát munkafeltételek kialakítása) teljesítése jelentős költségekkel is járhatnak. Az egyszer már vállalt társadalmi kötelezettségeket teljesítésétől pedig csak nagy presztízsveszteséggel lehet később visszalépni. Nem véletlen, hogy a legtöbb multinacionális vállalatnak globális CSR stratégiája van, amelyet csak színesítenek a stratégiai irányvonalba illeszkedő helyi vállalások. A megfelelően kialakított CSR tevékenységeket és vállalásokat ugyanis az üzleti vállalkozások megtérülő befektetésnek tekintik, amelyekkel stakeholderek (helyi közösségek, munkavállalók, potenciális vevők stb.) bizalmát, jóindulatát, kötődését meg lehet nyerni. Ezek az előnyök nehezen számszerűsíthetőek, de hosszabb távon biztosan megtérülnek, mivel a harmonikus működés feltételét jelentik.

Az üzleti vállalkozások gyakorlatával párhuzamot vonva arra a következtetésre jutottam, hogy az államnak, mint tulajdonosnak is érdeke, hogy a gazdasági társaságai olyan CSR tevékenységet folytassanak, amely az állam (a kormányzat) céljainak a megvalósítását szolgálja, de építve a vállalatok és munkavállalók önkéntességére, személyes elköteleződésére e célok iránt. Magától értetődőnek tűnik, hogy ha a kormányzatnak van egy CSR stratégiája vagy cselekvési terve, amely meghatároz prioritási területeket és célkitűzéseket, akkor az állami tulajdonú gazdasági társaságok, köztük a közszolgáltató vállalatok legyenek az elsők, amelyek saját CSR stratégiájukat és tevékenységeiket összhangba hozzák a kormányzati célkitűzésekkel, és a kormányzati cselekvési terv fő megvalósítóivá válnak.

Innen már csak egy lépés annak a felvetése, hogy a megyei önkormányzatoknak is kellene CSR stratégiával és cselekvési tervvel rendelkezniük, és a megye települései (és azok társulásai) tulajdonában álló gazdasági társaságok, köztük a közszolgáltató vállalatok lehetnének a megyei szintű CSR stratégia elsőszámú megvalósítói, sőt katalizátorai. Ez utóbbi tekintetében figyelemreméltó egyes multinacionális vállalatok gyakorlata, amelyek

megkövetelik, hogy jelentősebb beszállítóik – a multinacionális cég CSR alapelveivel összhangban álló – CSR stratégiával rendelkezzenek és ilyet valósítsanak meg. Sőt CSR auditot végeznek a beszállítóiknál, annak érdekében, hogy meggyőződhesse a stratégia tényleges megvalósításáról. Ennek mintájára a közszolgáltató vállalatok is közvetíthetnek a vállalati felelősségvállalással kapcsolatos a kormányzati, önkormányzati célkitűzéseket a velük üzleti kapcsolatba kerülő kis- és közepes vállalkozások felé.

A CSR KÖZPOLITIKAI MEGKÖZELÍTÉSE ANEMZETKÖZI SZERVEZETEK DOKUMENTUMAIBAN

A vállalati társadalmi felelősségvállalás gondolata és gyakorlata a multinacionális vállalatok révén terjedt el a világban. E vállalatok egyrészt rákényszerültek arra, hogy a róluk kialakult negatív képet a CSR programokon keresztül javítsák. Másrészt érdekelték voltak abban is, hogy az anyaországaikban alkalmazott magasabb környezetvédelmi, munkabiztonsági, emberi jogi stb. sztemderdek a leányvállalataikat befogadó országokban is egyre általánosabbá váljanak. A nemzetközi szervezetek, mint globális szereplők felismerték, hogy céljaikat nemcsak a nemzetállamok szabályozásán keresztül érhetik el, hanem közvetlenül is megszólíthatják a világgazdaság globális szereplőit, a multinacionális vállalatokat. Ebben úttörő szerepet az OECD és az ENSZ játszott. Mindkét szervezet szinte egy időben, fogadott el a multinacionális vállalatok magatartására vonatkozó ajánlásokat. Nem véletlen, hogy a két dokumentum elfogadására az ezredforduló évében került sor, amikor több a Világ jobba, élhetőbbé tételét célul kitűző dokumentum is született (pl. az ENSZ millenniumi céljai, az EU Lisszaboni stratégiája), hiszen e célok megvalósítása elképzelhetetlen a multinacionális vállalatok pozitív szerepvállalása nélkül. Az OECD „Irányelvek a Multinacionális Vállalkozások számára című dokumentuma 34 OECD tagország, és további 10 ország kormánya által támogatott ajánlásokat tartalmaz a felelős üzleti magatartásra vonatkozóan. Az irányelvek a multinacionális befektetési kódexet egészítik ki. A kódex ugyanis elsősorban a nemzetállamok számára fogalmaz meg a nemzetközi befektetések biztonságát szavatoló követelményeket, az irányelvek pedig azt fogalmazzák meg, hogy a nemzetállamok kormányai milyen magatartást várnak el az országukba befektető multinacionális vállalatoktól. Az irányelvek legátfogóbb célja a nemzetközi vállalatok erőteljesebb bevonása a fenntartható fejlődés folyamatába, és elköteleződésük a felelős üzleti magatartás mellett.

Az OECD a felelős vállalatirányításra vonatkozó munkáját tovább folytatta. Ennek eredményeként további irányelveket jelentetett meg. Témánk szempontjából kiemelkedik a 2015-ben publikált, a köztulajdonú gazdasági társaságok felelős vállalatirányítási rendszerére vonatkozó útmutató. Az útmutató 5. irányelve a köztulajdonú gazdasági társaságoknak a stakeholderekkel szembeni felelősségét emeli ki, amely az alapja a CSR-nak is. A 6. irányelv pedig a nyilvánosság fontosságát hangsúlyozza, összhangban azzal, hogy a CSR tekintetében is egyre hangsúlyosabban fogalmazódik meg az a követelmény, hogy gazdasági- pénzügyi teljesítményük mellett tevékenységük társadalmi, környezeti hatásairól is beszámoljanak.

Az ENSZ eszköztárába is bekerültek azok a kötelező jogi erővel nem bíró dokumentumok, amelyek közvetlenül szólítják meg az üzleti élet szereplőit. Ezek közül kiemelkedik a 2000-ben elfogadott Globális Megállapodás. A dokumentumtíz alapelvet sorol fel, amelyeket az egyezményhez csatlakozó vállalkozások a magukra nézve kötelezőnek fogadnak el, és vállalják, hogy azok betartásáról rendszeresen beszámolnak. Az ezek alapján készülő összefoglalók a „Globális Vállalati Fenntarthatósági Jelentés” címet viselik, jelezve, hogy a Globális Megállapodás átfogó célja a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás. Az ENSZ sem állt meg a vállalati „tízparancsolat” megfogalmazásánál, hanem részletesebb elvárás rendszert is megfogalmazott arról, hogy az emberi jogoknak miként kellene az üzleti életben hatékonyabban érvényesülniük. 2011 júniusában az ENSZ Emberi Jogi Tanácsa jóváhagyta

„Az üzleti és emberi jogok irányadó elvei” című dokumentumot. Az ENSZ emberi jogi főbiztosa pedig 2011 novemberében ehhez egy útmutatót jelentetett meg „A vállalatok felelőssége az emberi jogok tiszteletben tartása” címmel.

Az ENSZ törekvéseit egy tágabb horizontba is helyezhetjük. Az ENSZ 2015. évi közgyűlésén a tagállamok állam- és kormányfői egy közös nyilatkozatban fogadták el az ENSZ fenntarthatósági céljait a 2030-ig terjedő időszakra. A 17 átfogó cél, és a 169 konkrét cél megvalósítása érdekében együttműködésre szólítottak fel, amely együttműködésnek az államok és állami intézmények mellett résztvevői a civil és az üzleti szféra képviselői is. Az együttműködés egyik fontos területe a vállalati társadalmi felelősségvállalási programok összehangolása a fenntartható fejlődési célok megvalósításával.

A Világbank, az ENSZ egyik szakosított szervezete az elsők között ismerte fel a CSR kormányzati támogatásában rejlő gazdaságfejlesztési lehetőségeket. 2002-ben tanulmányt jelentetett meg (Fox, T. – Ward, H. – Howard, B., 2002). A tanulmány a kormányzati cselekvés négy területét határozta meg: a kötelezést, az elősegítést, az együttműködést és a támogatást (jóváhagyást), mint olyat, amelyen keresztül a nemzeti kormányok a vállalati társadalmi felelősségvállalást a társadalmi, gazdasági fejlődés szolgálatába állíthatják. A Világbank tanulmányai, kezdeményezései nyomán vált általánossá az a felismerés, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalását – különösen a fejlődő országokban – célszerű összekapcsolni a gazdaságfejlesztési célokkal, illetve újabban a fenntartható fejlődési célkitűzésekkel.

Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy a globális intézmények körében a 2000-es évek elejére kialakult a CSR új, ún. közpolitikai megközelítése, amely a vállalatok társadalmi felelősségvállalását már nem csak egy sokszínű, önkéntes kezdeményezésnek tartja, hanem felismeri ennek jelentőségét a közpolitikai célok, kiemelten a fenntartható fejlődési célok elérésében. Ennek nyomán erősödik meg az az irányzat, amely a CSR-t illetően aktívabb kormányzati szerepvállalás szorgalmaz.

A CSR ÚJ MEGKÖZELÍTÉSE AZ EURÓPAI BIZOTTSÁG STRATÉGIAI DOKUMENTUMAIBAN

Az EU Bizottság 2001. júliusában tette meg az első igazán fontos lépést CSR ügyben, amikor egy vitaindítónak szánt Zöld Könyvet bocsájtott útjára. A széleskörű konzultáció célja az volt, hogy bevezesse a köztudatba a témát, széleskörű vitát és eszmecserét generáljon, továbbá, hogy kipuhatolja, hogy milyen partnerekre számíthat a kérdés további napirenden tartásában. A vita alapján a Bizottság 2002 júliusában publikálta CSR stratégiáját, egy közlemény formájában (Európai Bizottság 2002.). A Bizottság akkori elvi alapállása az volt, hogy a CSR a vállalatok „belügye”, de magától értetődő a közhatalom és a közintézmények szerepe, érintettsége is, hiszen a CSR a társadalom számára is értékteremtő lehet. A köz, és konkrétan az EU szerepét a téma lehető legszélesebb megismertetésében látta, de nem vetette el annak a lehetőségét sem, hogy idővel kirajzolódjanak az állami ösztönzés jogi körvonalai is.

Az Európai Bizottság 2006-ban újabb Közlemény jelent meg „Európa, mint kiválósági központ a vállalatok társadalmi felelőssége terén” címmel (Európai Bizottság 2006.). Ez a dokumentum a CSR-nak a versenyképesség előmozdításában és a munkahelyteremtésben betöltött szerepét emeli ki. A Bizottság támogatását fejezte ki a vállalkozások társadalmi felelősségére vonatkozó európai szövetség létrehozásához. Az új szervezet célja, hogy politikai ernyőszervezetként szolgáljon a nagyvállalatok és a KKV-k, valamint érdekelt partnereik vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos új, illetve meglévő kezdeményezéseire.

A szövetség három területen kívánt változásokat elérni:

- tudatosítás, ismeretterjesztés, fejlesztés;
- nyitott együttműködési koalíciók létrehozása;
- vállalkozásbarát környezet és beszámolás.

Az önkéntesség mellett tehát már hangsúlyossá vált az együttműködés is, de még nem vált uralkodóvá a közpolitikai megközelítés.

E tekintetben az áttörést az Európai Bizottság 2011-ben publikált újabb közleménye hozta meg (Európai Bizottság 2011.). A közlemény kiinduló pontja az, hogy a vállalkozások versenyképességének szempontjából egyre nagyobb jelentőséggel bír a vállalati társadalmi felelősségvállalás közpolitikai szempontú megközelítése. A közlemény leszögezi, hogy egy ilyen megközelítés a kockázatkezelésre, a tőkéhez való hozzáférésre, az ügyfél-kapcsolatokra, az emberierőforrás-menedzsmentre és az innovációs kapacitásra nézve egyaránt előnyös lehet. Az új megközelítéssel összhangban a Bizottság új meghatározást javasolt a vállalati társadalmi felelősségvállalásra, amely „a vállalkozásoknak a társadalomra gyakorolt hatásuk iránti felelőssége” megfogalmazásban testesült meg. E megfogalmazásból egyértelmű, hogy a társadalmi felelősség, nem önkéntes vállalása a vállalatoknak, hanem mindenekelőtt azoknak a jogszabályoknak, és kollektív megállapodásoknak a betartását feltételezi, amelyeket minden vállalkozásnak teljesítenie kell széles értelemben a társadalommal, szűkebb értelemben a helyi közösségekkel, és egyéb stakeholderekkel szemben.

A Bizottság a közleményben úgy véli, hogy a vállalkozások lehetőségeit hatékonyabban lehetne a fenntartható fejlődés és a növekedési és foglalkoztatási stratégia szolgálatába állítani. A Bizottság gyorsításra és arra szólítja fel az európai vállalatokat, hogy erősítsék a társadalmi felelősségvállalás iránti elkötelezettségüket. A Bizottság a vállalkozások társadalmi felelősségében érintett összes szereplő számára kedvezőbb környezetet kíván biztosítani. Ugyanakkor a közlemény leszögezi, hogy a vállalati társadalmi felelősséggel kapcsolatos gyakorlatok nem általános receptek, és nem várható, hogy önmagukban meghozzák a kívánt eredményeket. Nem helyettesítik a közpolitikát, de hozzájárulhatnak egy sor közpolitikai célkitűzés megvalósításához, például a foglalkoztatás, a képzés, a közegészségügy, az élelmiszerbiztonság, az innováció, a környezetvédelem, az emberi jogok tisztelete területén.

Az Európai Bizottság szorgalmazta is, hogy a tagországok kormányai fogadjanak el stratégiát, középtávú tervet a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának ösztönzésére. Ennek következtében született meg a magyar kormány CSR Cselekvési terve.

A MAGYAR KORMÁNY CSR CSELEKVÉSI TERVÉNEK PRIORITÁSAI

A Kormány 1201/2015. (IV.9.) Korm. határozata rendelkezik a vállalati társadalmi felelősség-vállalással kapcsolatos prioritásokról és Cselekvési Tervről. A prioritási területek a következők:

Vertikális prioritási területek:

- a) gazdaságfejlesztés;
- b) munkaügy- és esélyegyenlőség;
- c) környezetvédelem.

Horizontális prioritási területek:

- a) a fiatalok foglalkoztatásának elősegítése;
- b) a mikro-, kis- és közepes vállalkozások aktívabb szerepvállalásának erősítése;
- c) a diszkriminációmentes foglalkoztatás biztosítása;
- d) a munkavállaló- és családbarát munkahelyek kialakításának ösztönzése.

A Kormány mindhárom vertikális prioritási területen kijelölt egy-egy kiemelt intézkedést, amelyre a kormányzati támogatást koncentrálna.

Gazdaságfejlesztés prioritási terület kiemelt intézkedése a helyi gazdaságfejlesztés a klímabarát települési program ösztönzése és a szociális gazdaság kiterjesztése révén. Munkaügy és esélyegyenlőség prioritási terület kiemelt intézkedése a hátrányos helyzetű, valamint a munkaerőpiacról kiszorult csoportok foglalkoztatásának elősegítése. Környezetvédelem prioritási terület kiemelt intézkedése a vállalati erőforrás takarékoság és hatékonyság, valamint a gazdaság zöldítésének ösztönzése és az állami példamutatás.

Első látásra is kitűnik, hogy a kormányhatározatban megjelölt intézkedések megvalósításában a (köztulajdonú) közszolgáltató vállalatoknak komoly szerepük lehetne. A gazdaságfejlesztési prioritási területen részt vehetnének a klímabarát települési programok, azaz olyan, a helyi igényeknek megfelelő programokat megvalósításában, amelyek a zöldenergiára való áttérést, az energiahatékonyság javítását, az energiatakarékosági szemlélet terjesztését célozzák. A szociális gazdaság kiterjesztését, a szociális és foglalkoztatási szövetkezetek fejlődését tapasztalatszerzési lehetőségek megteremtésével, megrendelésekkel tudnák elősegíteni.

A munkaügy és az esélyegyenlőség területén a közszolgáltató vállalatok a hátrányos helyzetű csoportok tagjainak foglalkoztatása révén tudnának hozzájárulni a prioritás megvalósításához. A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának bővítése érdekében szerepet vállalhatnak a tranzitfoglalkoztatásban, azaz szervezett módon munkalehetőséget biztosíthatnának a nyílt munkaerő piacon azon megváltozott munkaképességű dolgozók részre, akik korábban védett munkahelyeken dolgoztak.

A környezetvédelem prioritási területén a közszolgáltató vállalkozások alkalmazhatnák a zöld közbeszerzést, vagy csatlakozhatnának valamely környezetvédelmi tanúsító rendszerhez.

A fent említettek azonban csak ötletek. Ötletelés helyett szisztematikus kutatómunkával szükséges feltárni, hogy mely közszolgáltató vállalatípusok, mely CSR tevékenységeket tudnak leginkább beépíteni a portfóliójukba. Mindezt célszerű megelőzni egy felméréssel arra vonatkozóan, hogy jelenleg a különböző közszolgáltató vállalatok milyen CSR tevékenységeket folytatnak, és milyenek terveznek, mivel erre lehetne alapozni a fejlesztéseket.

A tanszékünk által megkezdett kutatás három olyan kérdés megválaszolását tűzi ki célul, amely válaszok alapján a közszolgáltató vállalatok társadalmi felelősségvállalásának modelljét részletesen ki lehet dolgozni. A továbbiakban felvázolom, hogy a kérdések megválaszolása érdekében milyen tartalmú kutatásokat lenne célszerű folytatni.

MEKKORA A KÖZSZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOK MOZGÁSTERE CSR PROGRAMOK MEGVALÓSÍTÁSÁRA?

Ennek a kérdésnek a megválaszolása alapvető fontosságú, hiszen ha természetükből adódóan csekély a mozgásterük a közszolgáltató vállalatoknak saját CSR tevékenységek kialakítására és megvalósítására, akkor irreális tőlük elvárni azt, hogy CSR aktivitásuk révén a térségi fejlesztésben hajtóerővé váljanak. A kutatást két irányban célszerű megkezdni, figyelembe véve a közszolgáltató vállalkozások kettős természetét. Ez alatt azt értjük, hogy e gazdasági társaságok egyfelől közfeladatot ellátó szervezetek és kevés kivétellel a közszféra részei, másfelől vállalkozások. Mint közfeladatot ellátó szervezetek főtevékenységük is társadalmi felelősségvállalás. Mint vállalkozások azonban rendelkeznek önállósággal (pl. saját bevétellel, döntési hatáskörrel) ahhoz, hogy – a tulajdonosi jogkör gyakorlója által meghatározott stratégia mentén – önkéntesen is végezzenek CSR tevékenységeket. A kutatásnak tehát célszerű feltárnia e kettős természetnek a konkrét jellemzőit, az ebből adódó lehetőségeket és korlátokat.

Az egyik kutatási irány (terület) a társadalmi közfelelősség vállalás (public social responsibility) kérdésköre, amely azzal foglalkozik, hogy a közintézmények milyen

társadalmi felelősségvállalási stratégiát alakítsanak ki, és hogyan tudnának alaptevékenységükön, illetve a jogszabályi előírásokon túl is elköteleződni a társadalmi felelősségvállalás egyes dimenziói mellett.. E téma kutatása Magyarországon még gyermekcipőben jár. Ismereteim szerint egyedül a Gazdasági Versenyhivatal (GVH) fogadott el Magyarországon társadalmi közfelelősség vállalási stratégiát (GVH, 2016). Az ezt megalapozó kutatást Gáspár Mátyás publikálta (Gáspár M., 2016.). A GVH stratégiája jól tükrözi, hogy szűk az a mezsgye, amelyen egy költségvetési szerv jogszabályi előírásokat meghaladó közfelelősségi vállalásokat tehet, a jól megválasztott vállalások teljesítése viszont komoly hozzáadott értéket eredményezhet a szervezet működésében, elismertségében, valamint az irányában megmutatkozó közbizalom növekedésében. A közszolgáltató vállalatok társadalmi közfelelősség vállalási lehetőségeinek kutatása során elsősorban arra célszerű fókuszálni, hogy e vállalatok közszolgáltató tevékenységükhöz szorosan kapcsolódóan milyen a jogszabályi, illetve szerződéses köteleiket meghaladó közfelelősségi vállalást tehetnek, amelyek a vállalat számára is előnyösek és érzékelhető hozzáadott értéket teremtenek valamely stakeholdereik számára.

A kutatás másik iránya a közszolgáltató gazdasági társaságok vállalkozói természetéből indul ki, és arra keresi a választ, hogy melyek azok a CSR tevékenységek, amelyek (hosszabb távon) megtérülő módon hozzájárulnak magának a társaságnak a fenntartható működéséhez is. E téren sem kell a nulláról indulni, mivel már kidolgoztunk egy olyan modellt, amelybe a CSR tevékenységeknek, mint befektetéseknek a vizsgálata is beilleszthető (Kocziszký Gy. - Pulay Gy. – Veresné S.M. 2016.). Ennek érzékeltetésére a modell egyetlen elemét emelem ki. A közszolgáltató szervezetek potenciális kockázatait egy táblázatban összegeztük (lásd az 1. táblázatot). Megállapítható, hogy e kockázatok nem kisebbek a versenyszféra szervezeteinél felmerülőknél. A táblázatban felsorolt politikai, humán- és környezeti kockázatok megelőzésében, illetve kezelésében fontos szerepe lehet a jól megválasztott CSR aktivitásoknak. Ezért ígéretes kutatási területnek ígérkezik a közszolgáltató szervezetek teljesítménymenedzsmentje és a CSR tevékenysége közötti potenciális szinergiák feltárása.

1. táblázat: Kockázati elemek a közszolgáltató szervezeteknél

kockázat típusa	formái
politikai	<ul style="list-style-type: none"> • társadalmi, kulturális feltételek megváltozása • társadalmi minimum hiánya • inkonzisztens politikai intézményrendszer
pénzügyi/ gazdasági	<ul style="list-style-type: none"> • erőforrások hiánya • értékvesztés • tervezési hiányosságok (alultervezés/túlméretezés) • finanszírozási hiányosságok • sokk-hatások
jogi	<ul style="list-style-type: none"> • közigazgatási határok megváltozása • jogharmonizáció hiánya • végrehajtási utasítás hiánya
humán	<ul style="list-style-type: none"> • korrupció • inkompetencia • értékrend hiánya (hiányosságai) • felelőtlenség • viselkedési kódex hiánya
környezeti	<ul style="list-style-type: none"> • környezeti károsodás

Forrás: Kocziszký Gy. – Pulay Gy. – Veresné S. M. (2016) 39. oldal

MI MÓDON JÁTSZHATNAK KATALIZÁTOR SZEREPET A KÖZSZOLGÁLTATÓ VÁLLALKOZÁSOK A KORMÁNYZATI CSR CÉLKITŰZÉSEK MEGVALÓSÍTÁSÁBAN?

A CSR kultúra terjesztésének a legelfogadottabb módszere a partnerség. Erre az Európai Unió szintjén és az egyes tagállamokban is számos példát találunk. A magyar kormányzati CSR cselekvési terv két partnerség kiépítését is előírta, és azok létre is jöttek.

A hivatkozott kormányhatározat a partnerség jegyében Munkáltatói és Civil Fórumok működését tűzi ki célul, melyek a megyei kormányhivatalok munkaügyi központjai, a helyi munkáltatók, és a civil szféra közreműködésével különböző célcsoportok (nők, kisgyermekes édesanyák, idősek, fiatalok, megváltozott munkaképességűek) problémáinak megvitatására, a jó gyakorlatok megismerésére és tapasztalatcserére biztosítanak lehetőséget. A Fórumok működtetése megyei szinten valósul meg, annak érdekében, hogy a partnerségben és a helyi szintű együttműködésekben a mikro, kis-és középvállalatok is be tudjanak kapcsolódni. A Fórumok működtetéséért az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. és a megyei kormányhivatalok munkaügyi központjai a felelősek, de a konkrét koordinációs feladatokra más szervezettel megállapodást köthetnek.

A Kormány azon vállalatokkal közösen, amelyekkel a stratégiai partnerséget megállapodást kötött, valamint a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara és az illetékes minisztériumok bevonásával létrehozta a Felzárkózást Segítő Gazdasági Fórumot. A Fórum célja, hogy a vállalatok sokszínű társadalmi felelősségvállalását összehangolja a Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia prioritásaival.

Információim szerint a Felzárkózást Segítő Gazdasági Fórum rendszeresen ülésezik, a megyei munkáltatói és civil fórumok azonban csak egy-egy alkalommal ülték össze. A tipikusan megyei, megyei jogú városi szinten szerveződő, megfelelő humánkapacitással közszolgáltató vállalatok katalizátor szerepet játszhatnának a megyei munkáltatói és civil fórumok működésében. Ennek konkrét formáját és tartalmát is célszerű lenne kutatással megalapozni.

Célszerűnek látszik a nagy nemzetközi vállalatok magyarországi leányvállalatait tömörítő Felzárkózást Segítő Gazdasági Fórum mellett a CSR partnerség előmozdítására létrehozni egy olyan országos fórumot is, amelyen az országos hatáskörű közszolgáltató vállalatok hangolhatnánk össze CSR akcióikat a kormányzat és a civil szervezetek képviselőivel. E partnerség egyfelől elősegítené, hogy a közszolgáltató vállalatok CSR tevékenysége jobban összhangba kerüljön a kormányzat CSR prioritásaival, másfelől segítené a jó gyakorlatok terjesztését. Ez utóbbi hozzájárulhatna ahhoz, hogy az állam, mint számos közszolgáltató vállalat tulajdonosa is belássa, hogy célszerű az állami tulajdonú gazdasági társaságoknak CSR stratégiát kialakítaniuk és megvalósítaniuk, mivel a jól megválasztott CSR programok nem okoznak a vállalatoknak veszteséget, viszont hozzájárulhat a bizalom erősödéséhez e vállalatok iránt. Célszerű további kutatásokkal megalapozni egy ilyen országos fórum működése tartalmának és szervezeti kereteinek a meghatározását.

MI LEHET A SZEREPE AZ ÖNKORMÁNYZATI TULAJDONÚ KÖZSZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOKNAK A MEGYEI ÖNKORMÁNYZATI CSR STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁBAN?

Az Európai Bizottság 2011-2014. közötti CSR cselekvési tervében (Európai Bizottság 2011.) megállapítja, hogy számos, a vállalati társadalmi felelősségvállalás támogatását célzó közpolitikai intézkedést regionális és helyi szinten lehet legjobban végrehajtani. A Bizottság ösztönzi a helyi és regionális hatóságokat az uniós strukturális alapok ésszerű felhasználására, a vállalati társadalmi felelősségvállalás fejlesztésének támogatására, különösen a kkv-k

között, valamint arra, hogy vállalatokkal alkossanak partnerséget a szegénységgel és a társadalmi befogadással kapcsolatos problémák jobb kezelése érdekében.

Magyarországon már jelenleg is több önkormányzat rendelkezik CSR stratégiával. E stratégiák szisztematikus számbavétele és elemzése azonban még nem történt meg, így ez a közeljövő fontos kutatási feladata. Az önkormányzati tulajdonú közszolgáltató vállalatoknak fontos szerepük lehet e stratégiák megvalósításában, mivel az önkormányzatok többsége számára a tulajdonában álló közszolgáltató gazdasági társaságok jelentik az egyik legnagyobb erőforrást.

A megyei „Munkáltatói és Civil Fórumok” a létrejöttek, de – információim szerint – működésüket még nem sikerült rendszeres tartalommal megtölteni. Ugyanakkor a megyei szintű önkormányzati CSR stratégiák kidolgozása és az önkormányzati tulajdonú közszolgáltató gazdasági társaságok aktív bekapcsolódása a megyei Munkáltatói és Civil Fórumok munkájába tartalmassá tehetné azok működését.

Már korábban is megfogalmazódott a gondolat, hogy a CSR tevékenység a térségi fejlesztés egyik motorja lehet. A Miskolci Egyetem erre vonatkozó kutatása egy modell kialakítását is eredményezte (Fülöp Gy. at al., 2016). A kutatási jelentés egy, az észak-magyarországi régióban végzett felmérés eredményeit a következőképpen összegzi:

„Az Észak-magyarországi régió vállalataira jellemző környezeti és a társadalmi problémák iránti elkötelezettség az elmélet, nem pedig a szándék szintjén jelenik meg, leginkább csak a szabályozásnak és a kötelező ajánlásoknak való megfelelést jelenti.

Nagyon kevés a nagyszámú CSR-eszközt ismerő és alkalmazó felelős vállalat az Észak-magyarországi régióban, amelyre a nagyszámú, inkább csak a közösségi tevékenységek folytatása jellemző. Nem tervezik a tevékenység fejlesztését, többnyire szinten tartás a cél.

A régióban a tudatos fogyasztók hiánya az egyik komoly gátja a társadalmi felelősség-vállalás fejlesztésének, hiszen a vállalatok vevőinek és partnereinek csak harmada értékeli ezt.

A felelős vállalati tevékenység legfontosabb regionális korlátozó tényezői a pénzügyi erőforrások hiánya és a kormányzat, valamint a szakmai támogatások hiánya, aminek következménye, hogy a vállalatok szerint a társadalmi felelősségvállalás nem jár üzleti előnyökkel.

A vállalatok CSR-aktivitása lemaradást mutat a magyarországi vállalatok felelős tevékenységéhez képest. Ez azonban a régióban nem a profitabilitáson múlik, sokkal inkább a régió általános társadalmi viszonyai fékezik a CSR terjedését.” (Csáfor E., 2009., idézi Fülöp Gy. at al., 2015 16-17. oldal)

A felsoroltakat összegezve azt állapíthatjuk meg, hogy a régióban az üzleti vállalkozások többségének a CSR aktivitása visszafogott, és ezért kevésbé képes dinamizálni a térségben működő civil szervezetek tevékenységét. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a térség, illetve a megye üzleti vállalkozásai CSR aktivitásának növelése mellett célszerű lenne kutatni a közszolgáltató vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kérdéskörét is, mivel jelentős erőforrásokkal rendelkező közszolgáltató vállalatok a kevésbé fejlett térségekben is működnek. Ugyanakkor a közszolgáltató gazdasági társaságok jövedelmezőségi szintje általában alacsony, következésképpen nem várható el tőlük, hogy költséges CSR programokat indítsanak, és a civil szervezetek szponzorálására tekintélyes összegeket költsenek. Esetükben is olyan CSR stratégiára van szükség, amelynek a tevékenységei (hosszú távon) megtérülő befektetésnek tekinthetők. Az ilyen stratégiák megtalálása komoly kutatómunkát igényel.

Az Európai Unió számos tagországában is kidolgoztak a területi (tartományi, megyei) önkormányzatok CSR stratégiákat. Ezért a kutatás egyik feladata lehetne az erre vonatkozó jó gyakorlatok feltárása, különös tekintettel arra, hogy a területi CSR stratégiák kidolgozásában és végrehajtásában a helyi közszolgáltató vállalatok milyen szerepet játszanak.

IRODALOMJEGYZÉK

- Gáspár Mátyás (2016): Társadalmi közfelelősség Van-e közigazgatás a bürokrácián túl? Az önkormányzatiság újraértelmezésének egy lehetséges gondolati kerete =Új Magyar Közigazgatás 2016. 3. szám 33-36. oldal
- Kocziszky György, Pulay Gyula, Veresné Somosi Mariann (2016.): Közzolgáltató szervezetek működésének vizsgálata (kutatási jelentés) Kézirat
- Szabó Attila – Szabó Imre – Faur Krisztina (2013): Társadalmi felelősségvállalás a hulladékgazdálkodásban = hulladékOnline elektronikus folyóirat 4. évfolyam 1. szám
- Tölgyes Gabriella (2014): Magyarország CSR Cselekvési terve =Minőség és megbízhatóság 47. évfolyam 2. szám 68-74. oldal
- 1201/2015. (IV.) Korm. határozat a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos prioritásokról és Cselekvési Tervről.
<http://www.kormany.hu/download/8/ed/40000/Hat%C3%A1rozat%20%C3%A9s%20Cselekv%C3%A9si%20Terv.pdf>
- Csáfor Hajnalka (2009): Vállalatok Társadalmi felelősségvállalása, Regionális Vizsgálat Az Észak-Magyarországi Régióban (Doktori értekezés).
<https://repozitorium.omikk.bme.hu/bitstream/handle/10890/780/ertekezes.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Letöltés: 2017.március 11.
- Domokos László - Várpalotai Viktor - Jakovác Katalin - Németh Erzsébet - Makkai Mária - Horváth Margit: „Az Állami Számvevőszék hozzájárulása az állammenedzsment megújításához”
https://www.asz.hu/storage/files/files/a_jo_kormanyzas_epitokovei/11.pdf letöltve: 2017. március 19.
- Egyesült Nemzetek Szervezete: Globális Megállapodás www.unglobalcompact.org. Letöltés: 2017. szeptember 16.
- Európai Bizottság (2002.): Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development (COM(2002) 347 Final
- Európai Bizottság (2006): A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak és az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak - A növekedési és munkahelyteremtési partnerség megvalósítása: Európa, mint kiválósági központ a vállalatok társadalmi felelőssége terén.
- Európai Bizottság (2011.): A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak és az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának - A vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megújult uniós stratégia (2011–2014) Brüsszel, 2011.10.25. COM(2011) 681 végleges
http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com%202011%290681/com_com%202011%290681_hu.pdf Letöltve: 2017 március 20.
- Fox, T. – Ward, H. – Howard, B. 2002.): Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility a Baseline Study Word Bank 2002. <http://documents.worldbank.org/curated/en/284431468340215496/Public-sector-roles-in-strengthening-corporate-social-responsibility-a-baseline-study> Letöltés: 2017. szeptember 9.
- Fülöp Gyula – Szegedi Krisztina – Mélypataki Gábor – Illés Balázs – Kerchner András – Bereck Ádám (2015.) Vállalatok társadalmi felelősségvállalásával a perifériák fejlesztéséért Kutatási jelentés http://t-modell.unimiskolc.hu/files/8927/8_V%C3%A1llalatok+t%C3%A1rsadalmi+felel%C5%91ss%C3%A9gv%C3%A1llal%C3%A1s%C3%A1val+a+perif%C3%A9ri%C3%A1k+fejleszt%C3%A9s%C3%A9%C3%A9rt.pdf letöltve: 2017. március 11.

- GVH (2016): A GVH társadalmi közfelelősség vállalási (PSR) stratégiája
http://www.gvh.hu/data/cms1036194/GVH_PSR_strategia_2017_04_27.pdf Letöltés
2017. április 4.
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:en:PDF>
- OECD (2000.) „Írányelvek a Multinacionális Vállalkozások számára
<http://www.oecd.org/corporate/mne/38111194.pdf> Letöltés: 2017. szeptember 2.
- OECD (2015.) Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises
<http://www.oecd.org/corporate/guidelines-corporate-governance-SOEs.htm> Letöltés:
2017. augusztus 31.
- Szuchy Róbert (2013): A gazdasági társaságok társadalmi felelősségvállalása
http://www.vmtt.org.rs/mtn2013/287_304_Szuchy_A.pdf letöltés 2017. március 8.

A BIZALOM HATÁSA ASZERVEZETKÖZI TANULÁSRA ÉS ALKALMAZKODÁSRA

THE EFFECT OF TRUST ON THE INTER-ORGANISATIONAL LEARNING AND ADAPTATION

Vilmányi Márton – Hetesi Erzsébet

¹egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar,
vilmanyi@eco.u-szeged.hu

²egyetemi tanár, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar,
hetesi@eco.u-szeged.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

Tanulmányunkban arra keressük a választ, hogy a szervezetek közötti kapcsolatokban a bizalom milyen hatással van/lehet a kapcsolatmenedzsment fejlesztését célzó tanulási rutinokra, végső soron a szervezeten belüli alkalmazkodásra. Az első részben a szakirodalom vonatkozó részeinek rövid áttekintése után bemutatjuk vizsgálati modellünket, majd a 2016-os évben lebonyolított kérdőíves kutatás legfontosabb eredményeit ismertetjük a bizalom a szervezeten belüli tanulás, valamint az alkalmazkodás aspektusából. A kutatás megvalósítását jelentősen inspirálta az a széles körben elterjedt szakmai feltételezés, miszerint a szervezeten belüli piacokon működő magyarországi szervezetek sikerességét a bizalom hiánya gyökeresen befolyásolja. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a szervezeten belüli tanulás lényegesen befolyásolja a hazai szervezetek alkalmazkodási sikerességét. Más oldalról ugyanakkor a kutatási eredmények arra is rámutatnak, hogy a szervezeten belüli bizalom a hazai szervezetek tanulási magatartásmódját csak csekély mértékben fokozza. A sikeres alkalmazkodásnak a bizalom egy szükséges, de nem elégséges feltételeként szemlélhető.

SUMMARY

In our study we seek to find out how trust affects inter-organizational learning routines and how inter-organizational learning routines affect the successful adaptation in business to business markets. In the first section we review the relevant parts of the literature. In the second section we present our investigation model and methodology. Finally we summarize the most important results and managerial implications. Our paper is based on our questionnaire research which was conducted in 2016, and we show our results in the context of trust in inter-organizational learning and adaptation. The implementation of the research was strongly inspired by the widespread professional assumption that the lack of trust has a significant impact on success of Hungarian organizations in B2B markets. Our research results show that inter-organizational learning has a significant influence on the adaptation success of Hungarian organizations. On the other hand, the research results also point out that the effect of inter-organizational trust is not significant on the learning behavior of Hungarian organizations. Trust can be seen as a necessary but not sufficient condition of successful adaptation.

1.A TÉMA SZAKIRODALMI HÁTTERE

3 éve tartó kutatásainkban elsősorban az együttműködések menedzselési dinamikája és a kapcsolati sikeresség közötti összefüggéseket vizsgáljuk. Komplex kutatásunk összefüggéshalmazából kiindulva jelen tanulmányban a szervezeten belüli bizalom, a

kapcsolatmenedzsment érdekében megvalósított tanulás, valamint a kapcsolati alkalmazkodás viszonyában tapasztalt, Magyarországon megfigyelhető jellegzetességeket összegezzük. A szakirodalmi háttér ismertetése során igyekeztünk konceptualizálni az egyes kategóriákat, és szintetizálni a vonatkozó szakirodalmi megállapításokat. A témában fellelhető szakirodalmak (elméleti megközelítések, kutatási eredmények) széleskörűen tárgyalják az általunk tágabban vizsgált problémát, jelen tanulmányban azonban csak a szűkebb problémához (nevezetesen a bizalom és a kapcsolatmenedzsment érdekében megvalósított tanulás valamint szervezetközi alkalmazkodás viszonyát leíró) kapcsolódó szakirodalmi háttér bemutatására szorítkozunk.

1.1.A szervezetközi tanulás

A szervezetközi tanulás sokat és sokszínűen tárgyalt kérdést jelent mind a stratégiai menedzsment, mind az értéklánc menedzsment, mind a kapcsolatmarketing irodalmában egyaránt. A szervezetközi piacokon megvalósuló interaktív dinamika eredményeként a szervezetek rendre módosítani kénytelenek kapcsolati magatartásukat, mely számtalan nézőpontból kínál vizsgálati problémát. Vizsgálati nézőpontként jelentkezik a szervezetközi interakció leírása (Håkansson – Snehota, 1995), a szervezetközi interakció folyamatának feltárása (Håkansson et al. 2009), a szervezetközi interakcióra reagáló szervezeti dinamika jelenségének feltárása (Håkansson – Waluszewski, 2002; Håkansson – Waluszewski, 2012), a szervezetközi interakciók sorozatának menedzselése (Gemünden et al. 1997, Ritter 1999; Ritter et al. 2002).

A szervezetközi dinamikába ágyazott együttműködések során a résztvevő szervezetek többlet értéket, vagy más terminológiával kapcsolati járadékot teremtenek melynek fokozása közös, vagy legalábbis egymással összefüggő célként jelentkezik (Lavie, 2006; Möller, 2006). A szervezetközi tanulás célja e kontextusban kettős. Egyrészt a tanulási mintázatok a szervezetek erőforrás konstrukciójának megváltoztatásában játszanak szerepet, melynek segítségével a szereplők új hálózatokban, vagy meglévő hálózatokban megváltozott szereppel képesek hozzáadott érték teremtésére (Dyer-Harbir, 1998; Dyer-Singh, 1998; Johnsen-Ford 2006). Másrészt a tanulás lényeges szerepet tölt be a kapcsolatmenedzsment megvalósításának fejlesztésében, melynek segítségével adott együttműködési portfólió/hálózat menedzselhetőségéhez járul hozzá (Gulatti 1999; Kale et al. 2002).

A szervezetközi tanulás mindkét szerepe több nézőponton keresztül jelent markáns vizsgálati területet. Rendszeresen kutattak a szervezetközi tanulás helyszínei, így a cserekapcsolatok, a kapcsolati portfólió, a központi hálózat, az iparág szintjén megvalósuló tanulási folyamatok (Möller – Halinen, 1999). Más oldalról megint csak jellegzetes vizsgálati irányt jelent a szervezetközi tanulás színtereinek feltárása. E nézőpontból azon szervezeti területek azonosítása fogalmazódik meg célként, melyeken tanulási mechanizmusok kifejlesztése kritikus kérdésként jelenik meg a szervezetközi együttműködések menedzselése során (Johnsen-Ford, 2006; Huikkola 2012; Vesalainen, 2014). Végül ez előbbieket mellett rendre felmerülő kutatási irányt jelent a szervezetközi tanulás folyamatának feltárása (McGrath, 2008; O’Toole-McGrath, 2008).

Jelen vizsgálatban a szervezetközi tanulást olyan mechanizmusnak tekintjük, melynek segítségével új/alternatív ismeret azonosítása és feltárása történik meg a szervezet eltérő színterein a szervezet által észlelt releváns hálózatban azonosítható együttműködések menedzselésének érdekében.

1.2.A szervezetközi tanulásreleváns szinterei az együttműködés-menedzsment fejlesztése érdekében

Az együttműködés-menedzsment megvalósításának átfogó módja leggyakrabban a kapcsolati (más terminológiával hálózati) kompetencia fogalma mentén jellemezhető. A kapcsolati kompetencia mindazon ismételhető módon megvalósítható rutinokat, eljárásokat, szervezeti folyamatokat és magatartásokat magában foglalja, melyek segítségével a szervezet képes együttműködések kezdeményezni, egyedi együttműködések, együttműködések portfólióját és együttműködések hálózatát menedzselni, valamint együttműködések lezárni (Gemünden et al. 1997; Äyväri-Möller 2008). Egyes vizsgálatok a kapcsolati kompetenciát egyéni és szervezeti hozzáértések összességéként határozzák meg (Gemünden-Ritter, 2003), míg más megközelítések olyan szervezeti rutinok összességéként, melyek segítségével a szervezet képessé válik az együttműködések kezdeményezésének, kormányzásának és lezárásának dinamikus és varratmentes megvalósítására (Mitrega et al. 2012). Akárhogyan is ragadjuk meg az együttműködés-menedzsment megvalósítását, az egyes megközelítésmódok közös jellemzőjeként jelentkezik, hogy annak fejlesztésében, a sikeres szervezeti alkalmazkodás megvalósításában a tanulás központi szerepet játszik (Gulatti, 1999; Kinght et al. 2001; Knight et al. 2005; Johnsen-Ford 2006; O’Toole-McGrath 2008; Mitrega et al. 2012; Saeedi 2014).

Lényeges felismerés ugyanakkor, hogy új, vagy alternatív ismeretek azonosítása nem csupán egyetlen területen fejlesztett tanulási rutinként értelmezhető, hanem a kapcsolatmenedzsment fejlesztését, megvalósítását a szervezet több színterén párhuzamosan jelen lévő tanulási rutinok támogatják. Gulatti (1999) vizsgálatai során arra az eredményre jut, hogy a szervezetek az együttműködésekben való részvételük során ún. szövetségformáló képességeket fejlesztenek, melyek a tanulás történeti folyamatából erednek. A tanulás szintereként a szervezeti rendszereket, gyakorlatokat, illetve a szervezeti tagok tapasztalatainak bővülését azonosította. Ezen eredményeket tovább fejlesztik Johnson és Ford (2006) gyakorta alkalmazott keretmodelljükben, melyben a kapcsolatmenedzsment fejlesztése érdekében a tanulást 5 szervezeti területen hangsúlyozzák: a kapcsolati stratégia, kapcsolatmenedzsment technikák és gyakorlatok, együttműködést támogató technológiai rendszerek, együttműködésben részt vevő humán tőke, valamint az együttműködési kultúra területein. A keretmodell világosan rámutat a nyílt rendszer megközelítés előnyeire. a tanulást nem egyetlen rutinként, gyakorlatként, sokkal inkább különböző szervezeti területeken és szinteken párhuzamosan megvalósuló rutinokként írja le, melynek eredményeként a kapcsolati magatartás fejleszthetősége fenntartható. A megközelítést jól kiegészíti végül Huikkola és szerzőtársai (2012) megközelítésmódja, akik a kapcsolati képesség fenntartása, fejleszthetősége érdekében a kapcsolati struktúrák (stratégiai, strukturális és társas viszonyok) területén megvalósított tanulás mellett a kapcsolati folyamatokban kiépítendő tanulási mechanizmusok szerepét is hangsúlyozzák.

E fentiekből kiindulva az együttműködés-menedzsment megvalósítása érdekében szükséges tanulási mechanizmusok szinterei az alábbiak szerint összegezhetők:

- stratégiai tanulás: új, alternatív kapcsolati stratégiák feltárása és azonosítása a szervezet hálózati pozíciójának fenntartása, fejlesztése érdekében. A hálózati kép és az észlelt pozíció megváltoztatásának képessége.
- folyamat tanulás: a kapcsolatmenedzsment folyamatok területén meglévő tudás bővítése új folyamatok kialakítása, vagy meglévő folyamatok továbbfejlesztése érdekében. Kapcsolatok kezdeményezése, fejlesztése, lezárása; az együttműködési folyamatok fejlesztésének képessége.

- koordinációs tanulás: az együttműködések menedzselése érdekében alkalmazott szervezeten belüli rutinok, eljárások fejlesztésére meglévő szervezeti gyakorlatok. Szervezeten belüli és kívüli jó gyakorlatok elsajátításának képessége.
- erőforrás kezelés területén megvalósított tanulás: a kapcsolatmenedzsment érdekében rendelkezésre álló erőforrások szervezeti fejlesztése, újrakombinálása. A kapcsolatmenedzsment érdekében rendelkezésre álló értékes erőforrások újrakombinációjának képessége.
- humán tanulás: a kapcsolatmenedzsmentben résztvevők személyes ismereteinek, kompetenciáinak, a felmerülő kihívásokra adható egyéni szintű válaszkészlet fejlesztése. A kapcsolatmenedzsmentben résztvevő munkatársak fejlesztési képessége.

A kapcsolati minőség, ezen belül a partnerek közötti bizalom a szervezeten belüli együttműködések menedzselése érdekében megvalósított tanulást meghatározó jellemzőként szemlélhető, melyet az eltérő megközelítésekkel kezdeményezett vizsgálatok rendre igazolnak. Gulatti (1999) a stratégiai menedzsment nézőpontjából végzett kutatása eredményeként megállapítja, hogy a partnerkezelésre létrehozott szervezeti egységek fejlesztik mind a szervezeten belül, mind a szervezeti partnerek közötti bizalmat, ezáltal támogatják az eljárások és a döntéshozatali mechanizmusuk fejlesztését. Kale és szerzőtársai (2002) tanulási aspektusból kiinduló vizsgálataik során hasonló eredményre jutnak. A szervezeti együttműködések menedzselése érdekében létrehozott szervezeti funkció bizalmat kelt a szervezeten belül és a partnerek között, mely támogatja a tanulást, az explicit és rejtett tudás elnyerését. A kapcsolati járadék maximalizálására ható jellemzők feltárásának aspektusából végzett vizsgálatok során szintén kiemelik a bizalom és a tanulás kapcsolatának szerepét. Dyer és Singh (1998) keretmodelljükben a bizalmat informális irányítási mechanizmusként szemlélik, mely támogatja a kapcsolat-specifikus eszköz-befektetések, a tudás megosztás, a komplementer stratégiai erőforrások megosztását. Lavie (2006) eredményei szerint pedig a felek közötti bizalom megerősítése korlátozza a partnerek erőforrásainak hozzáféréseért vívott versenyt, egyben (többek között) lehetővé teszi a külső tudáshoz való hozzáférést, a kapcsolati tanulás működtetését. Végül a bizalom szervezeten belüli tanulást támogató szerepét az IMP interaktív hálózati nézőpontjából végzett kutatások is megerősítik (Huikkola, 2012).

1.3.A kapcsolati minőség, és különösen a bizalmi tényező szakirodalmi háttere

A kapcsolati minőség koncepciója a kapcsolati marketing területéről származó elméletek és kutatások alapján merült fel a szakemberekben, amely következtében számos olyan tanulmány található a szakirodalomban, melyek a kapcsolati minőség fogalmát, egyes dimenzióit, előfeltételeit és következményeit tárgyalja. Noha az eddigi elemzések több különféle kontextusban vizsgálták a kapcsolati minőséget, ennek konceptualizálása és operacionalizálása kutatásonként más és más. Egyes szerzők szerint a kapcsolati minőség konceptualizálására és operacionalizálására irányuló elképzelések kutatásról-kutatásra változtak (Rauyruen et al. 2007), és bizony, ha elmélyülünk a szakirodalomban valóban látható, hogy a koncepciók a különböző kutatási kontextusokban nagyon változékony képet mutatnak. A fentiek és saját tapasztalatunk alapján úgy gondoljuk, hogy nincs, és nem is lehet általános modellt alkotni a kapcsolati minőség értékelésére, mert az egyrészt szituáció-specifikus, másrészt nagyon különbözőek lehetnek a kapcsolat minőségét értékelő szintek. Mivel a kapcsolati minőség koncepciójában nincs konszenzus a szakemberek körében, így az egyes dimenzióinak meghatározásában is rendkívül változatos képet mutatnak a különféle kutatások. Megyeri (2012) tanulmányában harminc különböző kutatást vizsgált meg azzal a céllal, hogy feltérképezze, melyek azok a kapcsolati minőség-dimenziók, amelyeket a leggyakrabban elemeznek a kutatók. Ennek eredményét a 1. ábra szemlélteti.



1. ábra Dimenziók a kapcsolati minőség kutatásaiban
Forrás: Megyeri (2012, in: Prumek 2017)

Az ábra alapján az látható, hogy a három leggyakrabban vizsgált dimenzió az elégedettség, a bizalom és az elkötelezettség, továbbá a minőség, a méltányosság is visszatérő kategória (Megyeri 2012). Összességében azt mondhatjuk, hogy a szervezetek közötti kapcsolatok legfontosabb tényezőinek megragadásában a kutatások kiemelten fókuszáltak az olyan tényezőkre, mint az észlelt termék/szolgáltatás minőség, az elégedettség, a bizalom, az elkötelezettség (Morgan-Hunt, 1994; Ganesan, 1994), a méltányosság (Kahneman et al. 1986), és a lojalitás (Hennig-Thurau, 2004; Rauyruen-Miller, 2007; Čater-Čater, 2010; Haghkah et al, 2013). A szakirodalomra és saját korábbi kutatásainkra támaszkodva úgy gondoljuk, hogy talán nem önkényes, ha jelen tanulmányban kiemelten kezeljük a bizalmi tényezőt.

1.4.A bizalom szakirodalmi megközelítései

A bizalom olyan kategória, amely a társadalomtudományok széles spektrumában megjelenik definiálendő fogalomként. Kétségtelen, hogy ezek a megközelítések rendkívül érdekes szakirodalmi szemezgetésre adnának lehetőséget, vizsgálatunk szempontjából azonban igyekszünk csak a szervezetenkénti kapcsolatokra vonatkozó megállapításokat összegezni. A gazdálkodástudomány területén a szervezeti magatartásra vonatkozó elméletek (Mayer et al., 1995) és a kapcsolati marketing megközelítések (Doney – Cannon, 1997) domináltak, amelyek elsősorban a szervezetek közötti bizalom kérdéseit vizsgálták. Ugyanakkor meg kell említenünk, hogy miközben a szervezeteket nem lehet úgy kezelni, mint az egyéneket (Zaheeret al. 1998), a szervezetenkénti kutatások is építenek arra a megállapításra, miszerint a bizalom alapvetően cselekvő egyének viselkedésén keresztül kutatható (Deutsch, 1973in: Gelei et al. 2016). A B2B szakirodalomban a bizalom vizsgálatának széles arzenáljával találkozhatunk. Andaleeb (1992) szerint a *bizalom* hit, attitűd és várakozás a partner azon magatartásával kapcsolatban, hogy az mindent meg fog tenni az együttműködés sikeréért. Más szerzők három más szempontot tartanak fontosnak: a bizalmat egyrészt „jóindulatnak” tekintik, amely közvetve, vagy közvetlenül hat a kapcsolat megítélésre, (Anderson-Weitz, 1989; Geyskens et al. 1996), másrészt őszinteségnek, ami azt jelenti, hogy bíznak a partner hitelességében (Ganesan, 1994; Doney-Cannon, 1997), valamint e két motiváció mellett fontosnak tartják a partner képességét, kompetenciáját arra, hogy a kapcsolatból előnyöket tudnak konstruálni (Moorman et al. 1992; Ganesan 1994).Dwyer, Schurr és Oh (1987) a bizalmat a diszkrét piaci tranzakciókból a folyamatos kapcsolatokba való átmenet kritikus

faktoraként kezelik és Costabile (2000) dinamikus modelljében is meghatározó szerepe van a bizalmi tényezőknek.

Összegezve a kutatási eredményeket a szervezetközi kapcsolatokkal foglalkozó szakirodalomban két markáns irányvonalat érdemes kiemelni:

- hiten alapuló bizalom
- kockázat alapú bizalom

A hiten alapuló megközelítés szerint (Kumar, 1996) a bizalom forrása a felek egymásba vetett hite „...hogy mindketten érdekeltek a másik fél jólétében és egyikük sem cselekszik anélkül, hogy meg ne gondolná, tette milyen hatással lesz a másikra. A bizalom ilyen értelmezése magában foglal egyfajta megbízhatóságba vetett hitet – azaz a felek úgy gondolják, a partnerük megbízható és tartja az adott szavát – valamint az őszinteségbe vetett hitet is.” (Bódi-Schubert, 2011. 56. o.) Mások a hiten alapuló bizalmat két szinten értelmezik: a bizalom hit és várakozások összessége, valamint az a szándék, hogy a partnerek a jövőben a megállapodások szerint fognak cselekedni, azaz egyfajta hitet jelent az igazmondásban (Doney-et al. 1998). A bizalom tehát ebben az értelmezésben nem csak pusztán egy hit abban, hogy a másik fél méltó a bizalomra, hanem cselekvési szándék is, amely alátámasztja a meggyőződést.

A kockázat alapú megközelítés (Das-Teng, 2004) látszólag más, ám lényegét tekintve nem ütközik a hiten alapuló felfogással, ugyanis véleményük szerint a bizalom pozitív viszonyulás a másik fél várható magatartásához, annak feltételezése, hogy a partner a körülmények változása esetén sem viselkedik máshogy. Ez kockázat szempontjából annyit jelent, hogy belemegyünk egy olyan kapcsolatba, amelynek kimenetele bizonytalan, de bízunk abban, hogy bár a másik fél által sebezhetővé válhatunk, az nem következik majd be. A kockázat alapú bizalom tehát azt jelenti, hogy önként válunk sebezhetővé a partner által. A bizalom ebben a megközelítésben ott kap jelentősebb hangsúlyt, ahol a kockázat mértéke nagyobb.

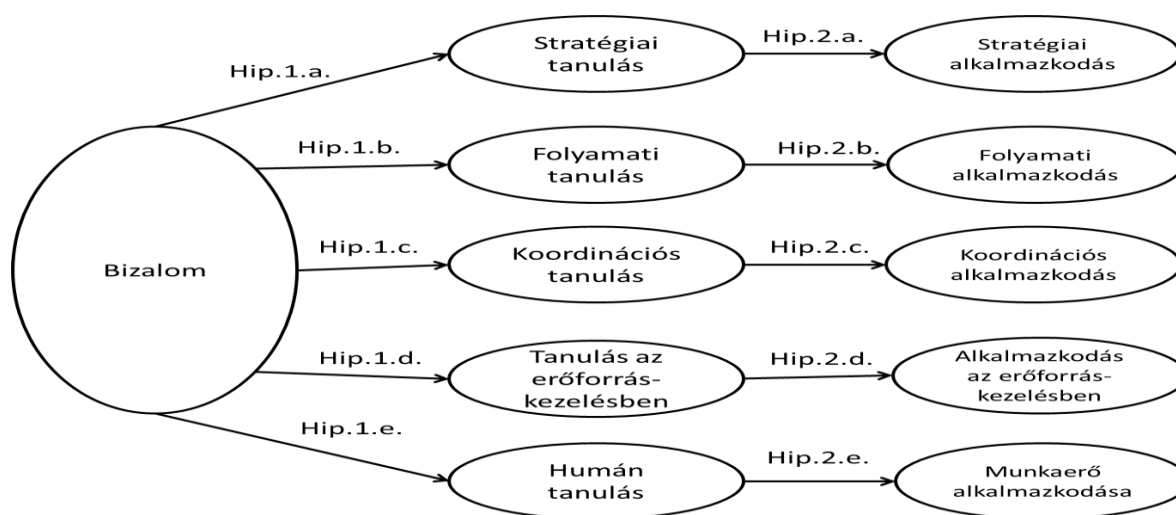
Mások a bizalom hiányának következményeit is fontosnak ítélik meg. Ez a harmadik megközelítés arra hívja fel a figyelmet, hogy az üzleti kapcsolatokban a bizalomra szükség van, mert annak hiány számos negatív következménnyel járhat. Kumar (1996) szerint azért szükséges a bizalom, mert bár rövid-távon előnyösebb lehet az opportunista viselkedés, hosszú távon mindenképpen az együttműködés, a kölcsönösség határozza meg a partnerek kapcsolatát. Barney és Hansen (1994) az opportunizmus hátrányait bemutatva három tényezőt tartanak fontosnak, amelyek miatt fontos a bizalom a szervezetek közötti kapcsolatokban.

1. Hátrányos lehet, hogy a rossz hírnév elterjed a piaci szereplők között, ami hosszú távon akadályozhatja a sikeres üzleti kapcsolatok fenntartását
2. A szerződészegésben megjelenő opportunistá magatartás rendkívül költséges, ugyanis a partnernek számos törvény által garantált eszköz állrendelkezésére ahhoz, hogy érvényesítse a szerződéses megállapodásokat
3. Az opportunistá viselkedésnek társadalmi költsége is lehet, úgy, mint a hálózatban való részvétel lehetetlenné tétele, vagy a hitelesség elvesztése.

2. VIZSGÁLATI MODELL, VIZSGÁLATI MÓDSZERTAN

Korábbi kutatásaink során egyértelműen bizonyítottuk, hogy a dinamikus szervezetközi alkalmazkodás pozitív módon befolyásolja a kapcsolati sikerességet (Vilmányi-Hetesi, 2015; Vilmányi-Hetesi, 2017). Ugyanakkor a szakirodalomban fellelhető kutatási eredmények a kapcsolati minőség, a szervezetközi tanulás és az alkalmazkodás mélyebb elemzésére ösztönözött bennünket. Feltételeztük, hogy a dinamikus alkalmazkodás nem csupán egyirányú hatással van az elégedettségre, bizalomra, elkötelezettségre és a szervezetek közötti lojalitásra, hanem hogy mindez fordítva is igaz. A bizalom (vagy akár az elégedettség, az elkötelezettség, a lojalitás) önmagában is befolyásolhatja az alkalmazkodást, a tanulás

feltételeinek megteremtésén keresztül. Vizsgálati megközelítésünkben a szervezeti tanulást olyan – stratégiai, folyamat, koordinációs, erőforrás-kezelési és humán színtereken jelen lévő – mechanizmusoknak tekintjük, melynek segítségével új/alternatív ismeret azonosítása és feltárása történik meg a szervezet eltérő szinterein a szervezet által észlelt releváns hálózatban azonosítható együttműködések menedzselésének fejlesztése érdekében. A szervezeti tanulás eredményeként a szervezetek képesek, és készek az állandó rugalmas alkalmazkodásra, és a cselekvések, magatartások változtatására annak érdekében, hogy megfeleljenek a partneri elvárásoknak. A szervezet különböző szinterein megjelenő tanulási mintázatok egyben a kapcsolatmenedzsment hozzáértések folyamatos fejlesztését jelentik. Bizalomnak első sorban a hiten alapuló megközelítésre támaszkodtunk, de a kockázat alapú nézőpontot is igyekeztünk érvényesíteni. Jelen tanulmányban azt vizsgáljuk, hogy vajon a kapcsolati minőség bizalmi dimenziója milyen hatással lehet a kapcsolatmenedzsment fejlesztése érdekében alkalmazott tanulási mintázatokra, ilyen úton pedig a szervezeti tanulás hogyan befolyásolja a szervezeti alkalmazkodást. Így aztán vizsgálati modellünket a feltevésnek megfelelően az alábbiak szerint alakítottuk ki (2. ábra). A vizsgálati modell mérési szempontjait a Melléklet összegzi.



2. ábra: Vizsgálati modell
Forrás: saját szerkesztés

Vizsgálati modellünkben feltételeztük, hogy a szervezetek között fennálló bizalom erőssége pozitív módon befolyásolja a kapcsolatmenedzsment fenntartása, fejlesztése érdekében (valamennyi szervezeti szintén) működtetett tanulási mechanizmusok erősségét (Hip.1.a – Hip.1.e.). Feltételeztük továbbá, hogy a kapcsolatmenedzsment fenntartása, fejlesztése érdekében valamennyi szervezeti szintén működtetett tanulási mechanizmusok erőssége pozitív módon befolyásolja a szervezet (valamennyi szervezeti szintén) alkalmazkodási mechanizmusait (Hip.2.a – Hip.2.e.).

A felvetett kérdések tesztelése érdekében országos reprezentatív mintán történő kérdőíves megkérdezés került lebonyolításra 2016. december 01. és 2017. január 31. között.

A Gazdasági Szervezetek Regiszteréből állítottuk elő az alapsokaságot, a célcsoportot reprezentáló véletlen mintát a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) munkatársainak bevonásával vettünk. Az összes kiadható működő gazdasági szervezet leválogatása után kihagytuk az egyéni, illetve az ismeretlen létszám kategóriájú vállalkozásokat. Szintén nem kerültek be az alapsokaságba azon szervezetek, amelyek felszámolás, csődeljárás, végelszámolás alatt álltak. Az alapsokasággal összevetve azt tapasztaltuk, hogy létszám

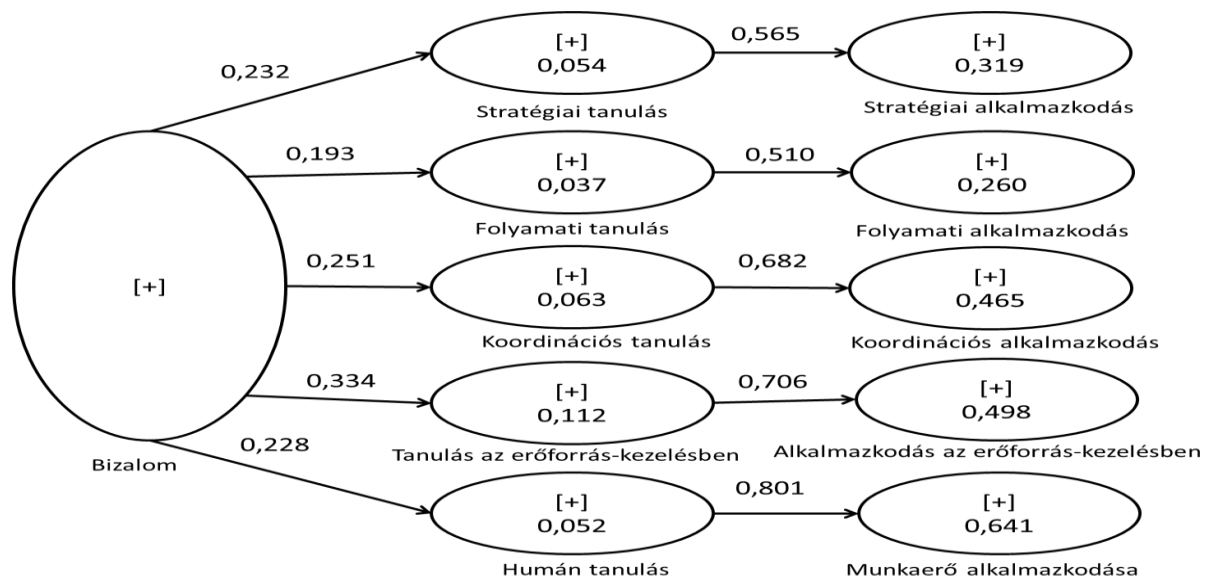
kategóriára nem illeszkednek a darabszámok, így súlyokat alkalmaztunk. Az előállított minta reprezentatív volt.

A kérdőív összesen 1000 db társas vállalkozás számára került kiküldésre. A kérdőívek kiküldése ugyancsak a KSH munkatársainak bevonásával elektronikus úton történt. A kitöltésre nyolc hét állt rendelkezésre, a kérdőív kitöltésére a vállalkozás gazdasági döntéshozóit kértük. A középpontba állított jellemzők mérése 6 fokozatú Likert skála mentén történt. A kérdőívet 284 társas vállalkozás küldte vissza, mely 28,4%-os válaszadási arányt jelentett.

A bizalom hatását a szervezeti tanulásra, valamint a szervezetek alkalmazkodására a vizsgálat feltáró jellegéből következően PLS útelemzéssel vizsgáltuk (Kazár, 2014).

3.KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A kutatási modell alapján folytatott vizsgálat eredményeit a 3. ábra összegzi. Az eredmények értékelését megelőzően szükséges volt a Bizalom, mint összetett faktor előzetes elemzése annak megbízhatósága és értelmezhetősége tekintetében. Az előzetes tesztek megerősítették a mérés megbízhatóságát, a bizalom faktorként történő alkalmazhatóságát (AVE: 0,668; CompositeReliability: 0,923).



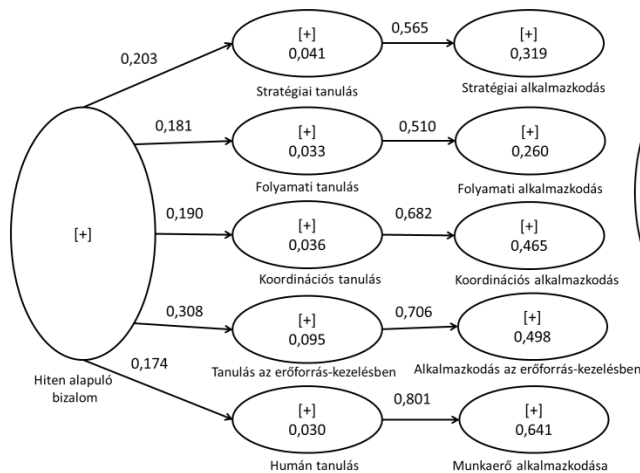
3. ábra: Bizalom hatása a szervezeti tanulásra és az alkalmazkodásra

Forrás: saját szerkesztés

Más oldalról ugyanakkor a vizsgálat vegyes eredményeket mutat. A bizalom legmagasabb mértékben az erőforrás-kezelésben megvalósuló tanulást befolyásolja ($R^2=0,112$), ugyanakkor e hatás is olyan alacsony mértékű, hogy az előzetesen megfogalmazott feltételezést megkérdőjelezi. Bár a bizalom minden esetben gyengén pozitív módon befolyásolja a szervezeti tanulásnak az egyes szervezeti szintereken való megvalósulását, a magyarázó erő egy esetben sem akkora, hogy releváns hatás detektálható legyen. Mindezek alapján első feltételezésünk, miszerint a bizalom pozitív mértékben befolyásolja a kapcsolatmenedzsment fenntartása, fejlesztése érdekében az egyes szervezeti szintereken működtetett tanulási mechanizmusok erősségét (Hip.1.a. – Hip.1.e.), valamennyi esetben elvethető. Második feltételezésünk, melyben a szervezeti tanulásnak a szervezeti alkalmazkodásra gyakorolt pozitív hatását feltételeztük, az előzetes várakozásoknak megfelelően igazolódott. Legkisebb mértékben a folyamati alkalmazkodást magyarázza a 2., illetve 3. ábrán jelzett modell

($R^2=0,260$), míg legmagasabb mértékben a munkaerő alkalmazkodását ($R^2=0,641$) determinálja. A hatások minden esetben pozitívak, közepesek, vagy erősek és szignifikánsak. A legkevésbé a folyamati tanulás befolyásolja a folyamati alkalmazkodást, míg a legmagasabb mértékben a humán tanulás a munkaerő alkalmazkodását. E fentiek alapján a második feltételezésünk valamennyi esetben (Hip2.a. – Hip2.e.) elfogadható.

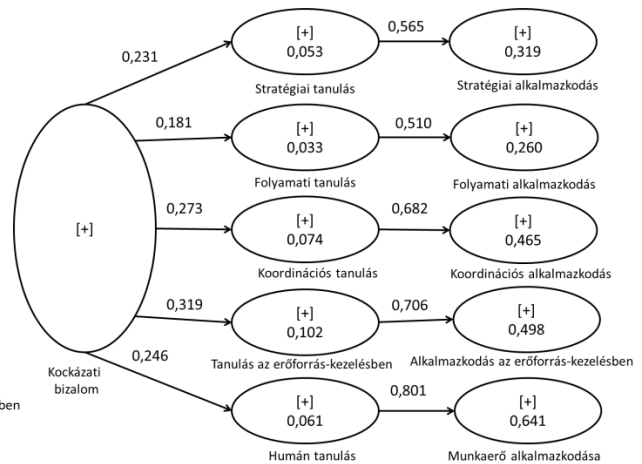
Az eredmények részletesebb értelmezése érdekében az előzetesen felállított modell összefüggéseinek megfelelően megvizsgáltuk a Hiten alapuló bizalom és a Kockázati bizalom hatását is a szervezeti tanulásra és az alkalmazkodásra. Eredményeinket a 4., illetve az 5. ábrák összegzik.



4. ábra:

Hiten alapuló bizalom hatása a szervezeti tanulásra és alkalmazkodásra

Forrás: saját szerkesztés



5. ábra:

Kockázati bizalom hatása a szervezeti tanulásra és alkalmazkodásra

Forrás: saját szerkesztés

Ez utóbbi eredmények értékelését megelőzően itt is szükséges volt mind a Hiten alapuló bizalom (AVE: 0,730; CompositeReliability: 0,890), mind a Kockázati bizalom (AVE: 0,780; CompositeReliability: 0,914) faktorok előzetes elemzése azok megbízhatósága és értelmezhetősége tekintetében. Bár a faktorok ez esetben is értelmezhetőek, a modell futtatásának eredményei közel megegyeznek a korábbi eredményekkel. Ez esetben is mind a Hiten alapuló bizalom, mind a Kockázati bizalom pozitív módon befolyásolja a szervezeti tanulásnak az egyes szervezeti szintereken való megvalósulását, bár a magyarázó erő mindkét esetben szinte elhanyagolható maradt. Érdeemes ugyanakkor megjegyezni, hogy a Kockázati bizalom esetében mind a befolyásoló hatás, mind a magyarázó erő rendre magasabb értékeket vett fel, mint a Hiten alapuló bizalom esetében.

4.ÖSSZEGZÉS

A bemutatott kutatás a szervezeti bizalom hatását vizsgálta a szervezeti tanulásra, és a szervezeti alkalmazkodásra. Hazai társas vállalkozások esetében végzett vizsgálatunk során nem volt lehetséges igazolni azt a széles körben elterjedt vélekedést, miszerint a szervezeti alkalmazkodást a vállalkozások közötti bizalom mértéke lényeges módon befolyásolja. Vizsgálataink eredményeként igazoltuk, hogy az egyes szervezeti szintereken megvalósított tanulás erőssége pozitív mértékben befolyásolja a szervezeti alkalmazkodást, ugyanakkor a szervezeti bizalom sem a szervezeti tanulásra, sem ezen keresztül a szervezeti alkalmazkodásra nem gyakorolt lényeges hatást.

Összességében megállapítható, hogy a szervezetközi bizalom a sikeres együttműködésnek inkább eredménye, mintsem előfeltétele. A bizalom a sikeres szervezetközi kapcsolatok szükséges, de nem elégséges jellemzője.

IRODALOMJEGYZÉK

- Andaleeb, S. S. (1992): An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence. *Journal of Retailing*, 72 1 77–93
- Anderson, E. – Weitz, B. (1989), The Use of Pledge to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29 18–34
- Äyväri, A. – Möller, K. (2008): Understanding relational and network capabilities – a critical review. 24th IMP-conference in Uppsala, Sweden, http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=6862
- Barney, J.B. – Hansen, M.H. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage; *Strategic Management Journal*, Vol. 15. Winter Special Issue, 1994. pp. 175–190.)
- Bódi-Schubert A. (2011): *A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje. Ph.D értekezés*, Budapesti CORVINUS Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Čater, T. – Čater, B. (2010): „Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships” *Industrial Marketing Management*, 39 8 1321–1333 (available at: <http://www.sciencedirect.com/>)
- Costabile, M. (2000): A dynamic model of customer loyalty. *IMP Conference*, Bath, U.K. (http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=43)
- Das, T.K. – Teng B.-S. (2004): The risk-based view of trust: a conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No. 1, 2004, pp. 85–119.
- Deutsch, M. (1973): *The Resolution of Conflict*. Yale University Press, New Haven, CT
- Doney, P.M. – Cannon, J.P. (1997): An Examination of the nature of Trust in Buyer – Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61, Issue 2, pp. 35–52.
- Doney, P.M. – Cannon, J.P. – Mullen, M.R. (1998): Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 601–20.
- Dwyer, F R. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 2 11–27
- Dyer, J. H. – Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganisational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 4 660–679
- Dyer, J. H. – Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganisational competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23. No. 4. p. 660–679.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58 Apr, 1–19
- Gelei A. – Dobos I. – Bódi-Schubert A. (2016): *Üzleti kapcsolatok kutatásának kulcskérdései - módszertani kihívások*. Akadémiai Kiadó, 134. p.
- Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Walter, A. (1997): *Relationships and Networks in International Markets*, Pergamon, UK.
- Geyskens, I. – Steenkamp, J.B.E.M. – Scheer, L.K. – Kumar, N. (1996): The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A transatlantic study. *International Journal of Research in Marketing* 13 4 303–317

- Gulati, R. (1999): Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20 397-420
- Haghkhah, A. – Hamid, A. B. B. A. – Ebrahimpour, A. – Roghanian, P. – Gheysari, H. (2013): Commitment and Customer Loyalty in Business-To-Business Context. *European Journal of Business and Management*, 5 19 156-164
- Håkansson, H. – Waluszewski, A. (2002): *Managing Technological Development. IKEA, the environment and technology*. Routledge, London
- Håkansson, H. – Ford, D. – Gadde, L.-E. – Snehota, I. – Wuluszewski, A. (2009): *Business in Networks*. John Wiley & Sons Ltd. Chichester
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1995): *Developing relationships in business networks*. International Thomson Business Press, London
- Håkansson, H. – Waluszewski, A. (2012): *Knowledge and innovation in Business and Industry. The importance of using others*. Routledge, London and New York.
- Hennig-Thurau, T. (2004): Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15 5 460–478
- Huikkola, Tuomas – Ylimäki, Juho – Kohtamäki, Marko (2012): The relational capabilities of R&D collaboration, 28th IMP-conference in Rome, Italy. <http://impgroup.org/uploads/papers/7859.pdf>
- Johansen, R. E. – Ford, D. (2006): Interaction capability development of smaller suppliers in relationship with larger customers. *Industrial Marketing Management*. 35 1002-1015
- Kahneman, D. – Knetsch, J. L. – R. Thaler (1986): Fairness and the Assumptions of Economics, *Journal of Business*, 59 285–300
- Kale, P. – Dyer, J. H. – Singh, H. (2002): Alliance Capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, Vol. 23. p. 747-767
- Kazár, K. (2014): A PLS-útelemzés és alkalmazása egy márkaközösség pszichológiai érzetének vizsgálatára. *Statisztikai Szemle*, 92, 1, 33-52. o.
- Knight, L. – Harland, C. – Walker, H. – Sutton, R. (2001): Competence requirements for managing supply in interorganisational networks. <http://impgroup.org/uploads/papers/214.pdf>, 17th IMP-conference in Oslo, Norway
- Knight, L. – Harland, C. – Walker, H. – Sutton, R. (2005): [Competence requirements for managing supply in interorganizational networks](http://impgroup.org/uploads/papers/214.pdf). *Journal of Public Procurement*, 5 (2), p. 210-234.
- Kumar, N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer – Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, Vol. 74, No.6, pp. 93-107.
- Lavie, D. (2006): The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of The Resource-Based View. *Academy of Management Review*, Vol. 31. No. 3. p. 638-658.
- Mayer, R.C. – Davis, J.H. – Schoorman, F.D. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709 – 734.
- McGrath, H. (2008): *Developing a Relational Capability Construct for SME Network Marketing Using Cases and Evidence from Irish and Finnish SMEs*. Waterford Institute of Technology.
- Megyeri, E. (2012): *A kapcsolati minőség méltányossági dimenziója vállalkozási kontaktusokban*. Doktori értekezés, Üzleti Tudományok Intézete, Szegedi Tudományegyetem, Szeged
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpande, R. (1992): Relationships between Providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*, 29 August, 314–328

- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 Jul, 20–38
- Möller, K. (2006): Role of competences in creating customer value: A value creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35. No. 8. pp. 913-924.
- Möller, K. K. – Halinen, A. (1999): Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management*, 28 413-427
- O’Toole, T. – McGrath, H. (2008): Implementing a Relational Capability Framework through an SME Network. <http://impgroup.org/uploads/papers/6736.pdf>, 24th IMP-conference in Uppsala, Sweden
- Prumek, F. (2017): *Lojalitás... frázis vagy aduász? A dinamikus kapcsolati képesség vizsgálata a partnerek közötti hűség tükrében a B2B piacon*, Szakdolgozat, SZTE-GTK
- Rauyruen, P. – Miller, K. E. (2007): Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60 1 21–31
- Ritter, T. – Wilkinson, I. F. – Johnston, W. J. (2002): Measuring network competence: some international evidence, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 2/3 119-138
- Ritter, T. (1999): The Networking Company, Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively. *Industrial Marketing Management*, 28 5 467 – 479
- Saeedi, R. M. (2014): *Fostering Dynamic Capabilities of SMEs - The Impact of Inward International Licensing on Absorptive Capacity and Networking Capability: A Multiple Case Study in Pharmaceutical Industry*. Linköping Studies in Science and Technology Thesis 1653, Linköping University Department of Management and Engineering
- Vesalainen, J. – Hakala, H. (2014): Strategic capability architecture: The role of network capability. *Industrial Marketing Management*, 43 6 938-950

MELLÉKLET

Vizsgálati modell-változó		Vizsgálat során mért jellemző
Bizalom	Híten alapuló bizalom	Partnerek üzleti szolidaritása
		Partnerek titoktartása
		Partnerek őszintesége, hitelessége
	Kockázati bizalom	Üzleti érdekek figyelembe vétele
		Partnerek hajlandósága többlet teljesítményre
		Ígéretetek teljesítési hajlandósága
Szervezetközi tanulás	Stratégiai tanulás	Hálózati kép és észlelt pozíció megváltoztatásának képessége
	Folyamati tanulás	Kapcsolatok kezdeményezése, fejlesztése, lezárása érdekében új folyamatok fejlesztésének képessége
	Koordinációs tanulás	Szervezetben belüli és kívüli jó gyakorlatok elsajátításának képessége
	Tanulás az erőforrás-kezelésben	Az értékes erőforrások fejlesztésének, újrakombinációjának képessége
	Humán tanulás	Kapcsolatmenedzsmentben résztvevők

		fejlesztési képessége
Szervezetközi alkalmazkodás	Stratégiai alkalmazkodás	Stratégia megváltoztatásának képessége
	Folyamati alkalmazkodás	Folyamattámogató megoldások adaptációs képessége, kapcsolat-menedzsmentet specifikusan támogató folyamatok megváltoztatásának képessége
	Koordinációs alkalmazkodás	Kapcsolatmenedzsment tevékenységek megváltoztatásának képessége
	Alkalmazkodás az erőforrás-kezelésben	A kapcsolat során nyújtott érték-konstrukció megváltoztatásának képessége
	Munkaerő alkalmazkodása	Új ismeretek kapcsolatmenedzsment tevékenységekbe, módszerekbe történő integrálásának képessége

TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ ÉS VERSENYKÉPESSÉG – SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS AZ ELMÉLETI MUNKÁK ALAPJÁN

Balaton Károly¹-Varga Krisztina²

¹ egyetemi tanár, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, 06-46-565-111/1733, balaton.karoly@uni-miskolc.hu

² egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, 06-46-565-111/1929, varga.krisztina@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A versenyképesség az elmúlt 20 év gazdasági és üzleti kutatásainak egyik fő témája. Az 1980-as években az innováció és a versenyképesség vizsgálatának középpontjában a vállalati szintű elemzések álltak. Ezt követően a hangsúly eltolódott a nagyobb közösségek szerepének vizsgálata felé, mivel az innovációs tevékenység során meghatározó az adott közösség teljesítőképesége is. A vállalati innovációs képességek mellett jelentős szerepe van a regionális és a nemzeti szintű innovációs potenciálnak is. Az innováció összekapcsolódik az egyedi értékkel, megteremtve azt a versenyelőnyt, ami meghatározó egy szervezet, egy régió vagy akár egy nemzetgazdaság számára is a verseny tekintetében. A versenyképesség és az innováció ezen a ponton kapcsolódik össze, kérdés azonban, hogyan számszerűsíthető az innováció szerepe a versenyképesség alakulásában, és a műszaki vagy gazdasági innovációk mérésére alkalmazott módszerek adaptálhatóak-e a társadalmi innováció mérése esetében. Tanulmányunk elméleti áttekintést nyújt a versenyképesség és a társadalmi innováció kapcsolatáról.

SUMMARY

Competitiveness has become a major topic of economic and business studies over the last 20 years. In the 1980s, the focus of the study on innovation and competitiveness was corporate-level analysis. Subsequently, the focus shifted towards examining the role of larger communities, as the innovation performance of the community is decisive. In addition to the company's innovation capabilities, the innovation potential at regional and national level is also relevant. Innovation is connected to the unique value, creating the competitive advantage that is decisive for competitiveness of an organization, region or even national economy. But there is the question: how can innovation be quantified in the development of competitiveness. In this paper we concentrate on social innovation and its connection to competitiveness at micro, mezo and macro level and the paper represents a literature review of the theoretical work in the field.

1. BEVEZETÉS

A vevői elégedettség elérése és fenntartása a sikeres üzleti tevékenységek előfeltétele. Ezek a fejlesztési tendenciák az elmúlt 20 évben a versenyképesség tanulmányozásához vezettek. A versenyképességet különböző szinten vizsgálták, a nemzetek versenyképességét minden évben nemzetközi szervezetek értékelik. A mezo szintű tanulmányok regionális vagy ágazati szintű versenyképességi kérdésekre koncentrálnak. Egyértelmű azonban, hogy akár a nemzeti, akár az iparági/regionális versenyképességet vizsgáljuk, szintjüket a vállalkozások versenyképességének szintje határozza meg. A versenyképesség a versengésre való hajlamot, készséget jelenti, azt a képességet, amely révén a versenyben való pozíciószerezés és tartós helytállás megvalósul. „Mértékegysége” a – meghatározott módon történő - mérés során rögzített sikeresség, a piaci részesedés nagysága és a jövedelmezőség növelésének mértéke.

„A versenyképesség fogalma mikro szinten a piaci versenyben való pozíciószerezés, ill. helytállás képességét jelenti az egyes vállalatok, egymás versenytársai között, valamint makrogazdasági szempontból az egyes nemzetgazdaságok között” (Török, 1999).

A gyors technológiai és társadalmi innovációk időszakában a versenyképesség erősen függ az innovációtól. Az innováció-központú stratégiák ma fontosabbak, mint a költségcsökkentési stratégiák. Bár Schumpeter tágabb értelemben határozta meg az innovációt, beleértve a piaci és szervezeti innovációkat is, a tanulmányok gyakran figyelmen kívül hagyják az innováció gazdasági, vezetési-szervezési és társadalmi elemeit.

Az elmúlt 15-20 évben a társadalmi innováció az innováció tanulmányozásának fő területe. A társadalmi innováció az életszínvonal növelését segíti, így ezen a ponton találkozunk a versenyképességgel. A versenyképességi vizsgálatok kapcsolódnak az életszínvonal elemzéséhez. Új és korszerű megoldásokra van szükség a kisebb közösségek (régiók, települések) számára, amelyek társadalmi újításokra alkalmas eszközöket jelentenek. A társadalmi innováció szerepe két okból nőtt (Benedek et al., 2015):

- egyrészt egyfajta fókuszváltás miatt (ipari társadalomból való átmenet a tudás és szolgáltatás alapú társadalom felé),
- másrészt a periféria településeinek természetes igénye miatt a felzárkózásra (helyi ötletek, kezdeményezések mint megoldási javaslatok).

A társadalmi innováció hozzájárulhat a versenyképesség javításához, és ezáltal az életszínvonal növeléséhez és az életminőség javításához.

A tanulmány a társadalmi innováció és a versenyképesség mikro-, mezo- és makroszintű kapcsolatának vizsgálatára összpontosít. Megvizsgáljuk a vállalkozások, a helyi közösségek és a nemzetgazdaság szerepét a versenyképesség növelésében, és a társadalmi innováció hatását a versenyképesség fejlesztése szempontjából.

2.VÁLLALKOZÁSOK VERSENYKÉPESSÉGE

2.1. A versenyképességet meghatározó tényezők

A vállalati szintű versenyképességet mikro- és makroszintű tényezők befolyásolják.

Vállalati szinten a következő tényezők szerepe hangsúlyozandó (Chikán – Czakó, 2009, 80. o.):

- termelési tényezők,
- keresleti tényezők,
- vállalkozási stratégiák, struktúrák, verseny,
- kapcsolódó és támogató ágazatok.

A fenti tényezők befolyásolják a vállalkozások képességét, ami meghatározza a kettős értékteremtés lehetőségét: a vevői elégedettség és a profit elérését.

Makroszinten a következő tényezőket kell hangsúlyozni (Chikán – Czakó, 2009, 80. o.):

- kormány,
- társadalmi normák,
- a társadalmi intézmények és a civil szféra,
- makropolitikák.

A mikro- és makroszintű tényezők együtt határozzák meg a termelékenység szintjét, amely hozzájárulhat a társadalmi jólét növeléséhez.

A vállalati szintű versenyképesség általános keretének kidolgozása után hangsúlyos a vállalati stratégiák és struktúrák szerepe.

2. 2. Versenyképességi stratégiák és struktúrák

Michael Porter három lehetséges stratégiát határozott meg a vállalkozások számára a versenyelőny elérése érdekében (Porter, 1980):

- differenciáló,
- költségvezető,
- koncentráló.

A differenciáló stratégia olyan egyedi termékek és szolgáltatások kifejlesztését jelenti, amelyek megfelelnek a legfontosabb szegmens igényeinek. Versenyelőny származik a lehetséges magasabb árakból, ha az ügyfelek elfogadják, és értékelik a termékek és szolgáltatások egyedi jellemzőit.

A költségvezető stratégia a termékek és szolgáltatások előállításának költségcsökkentésére koncentrál, ami lehetőséget ad az árak csökkentésére. A versenyelőny a megnövekedett értékesítési volumen révén valósítható meg.

A koncentráló stratégia a specifikus termékpiaci szegmensekre összpontosít, és különösen a kis- és középvállalkozások számára lehet vonzó.

A vállalkozások versenyképessége dinamikus jelenség, amely idővel változik. Az erős versenyben a kevésbé hatékony formák eltűnnek a piacról, és a verseny átszerveződik a legversenyképesebb cégek között. Hosszú távon a vállalkozás versenyképességét a technológia, a tanulási és innovációs képesség fejlesztési szintje határozza meg (Bernard et al., 2007).

A technológia stratégiai szerepe a gazdasági válság után nagyobb hangsúlyt kapott. Ahogy a válság véget ért, egyre több kutató foglalkozott a kérdéssel: mi történik a válság után? A Harvard Business Review publikált egy 3 cikkből álló sorozatot a 2010. márciusi számában, amely a „Strategy in a Weak Recovery” („Stratégia a lassú kilábalás időszakában”) címet viseli. A meghatározó szerzők – Pankaj Ghemawat, Ranjay Gulati, Nitin Nohria és mások – által publikált cikkek szerint a válságra utaló jelek korlátozottan, de rendelkezésre álltak, és 1980 óta próbáltak a korábbi válságok tapasztalatainak tanulmányozásával megoldási javaslatokat megfogalmazni. A korábbi válságok – terjeszkedésük tekintetében – kevésbé voltak intenzívek, és eredetükben, illetve természetükben is eltérőek voltak, ennek ellenére olyan következtetésekre jutottak, amelyeket szerintük érdemes szem előtt tartani a lehetséges jövőbeli vállalati stratégiákról való gondolkodás során. Gulati, Nohria és Wohlgezogen (2010) egyik kiemelkedő következtetése, hogy válság idején a csak költségcsökkentésre való koncentráció aligha vezet sikeres terjeszkedéshez a válság után (Gulati et al., 2010, pp. 65). A szerzők arra a megállapításra jutottak, hogy a piaci fejlődésre és az eszközbefektetésre való koncentrációval párhuzamosan a működési hatékonyságra helyezett hangsúly éri el a legjobb eredményt az értékesítési bevételek és az EBITDA növelésében (Gulati et al., 2010, pp. 67). A foglalkoztatás szintjének csökkentése és a költségcsökkentésre való koncentráció nem eredményezett sikeres fellendülést a válság után. Ugyancsak figyelemre méltó a tanulmányok azon következtetése, miszerint a válság idején csak az innovációra és az eszközbefektetésre való koncentráció kapcsolódott a válság utáni sikeres vállalati teljesítményhez. Tehát sem a korlátozás, sem az egyszerű innováció nem jelentett önmagában megfelelő fellendülést a gazdasági válság idején. Azt is szem előtt kell tartani, hogy a gyors, rövid távú megoldások gyakran hátrányosak a hosszabb távú következmények szempontjából (Gulati et al., 2010).

Ghemawat (2010, pp. 57.) előre jelezte a helyi normákhoz való alkalmazkodás és az ország növekvő szervezeti erejének egyre fontosabb szerepét. Az árképzésre irányuló növekvő nyomás mellett a multinacionális vállalatoknak is érzékenyeknek kell lenniük a regionális kínálat fajtáira, mivel a helyi különbségek egyre fontosabbá válnak. Ezek a szervezeti változások növelik a multinacionális cégek sokféleségét, ugyanakkor növelik a kohéziós

vállalati kultúrák iránti igényt és a tehetséggondozási gyakorlatok szigorítását (Ghemawat, 2010, 60. o.).

Az elmúlt néhány évben felgyorsult változások és turbulencia következtében egyes szerzők a „kreatív rombolás” következő hullámairól beszélnek. Waldman egyik könyvében így fogalmaz: "a mobil internet növekedése, a 2012 utáni gazdasági növekedés visszatérése és a vállalkozók állandó lehetősége arra, hogy olyan termékeket és szolgáltatásokat találjanak, amelyek kielégítik az alapvető fogyasztói igényeket, a közeljövőben újabb „kreatív rombolást” okozhat. (...) azt gondolom, hogy a kreatív rombolások kora igazán csak most kezdődött meg" (Waldman, 2010, pp. 46-48).

Az elkövetkező években felmerülő radikális stratégiai változások várhatóan befolyásolják azokat a szervezeti struktúrákat és folyamatokat, amelyeket a vállalatok alkalmaznak. Ringland et al. (2010, pp. 90-92.) olyan kettős képességű szervezeteket említenek, ahol a meghatározott és rutin tevékenységekkel foglalkozó hagyományos hierarchiák párhuzamosan olyan tevékenységeket is ellátnak, amelyeket a tisztázás hiánya, az ad hoc megoldások, a magán inspiráció és a szerencse jellemez.

Összefoglalva a fent ismertetett előrejelzéseket, észrevehető, hogy a korábban előírt megoldások alkalmazása korlátozott lehetőségnek tűnik. A felmerülő új helyzetekhez és a rugalmassághoz való alkalmazkodás kulcsfontosságú képességeknek tekinthetők, amelyekre a jövő szervezeteinek szüksége van ahhoz, hogy versenyképesek legyenek. Bahrami és Evans a következőképpen fogalmazta meg ezt a feltételt: "a szuper-rugalmasabbá válás célja, hogy szándékosan megteremtse az átalakulást, vagy változtatásokat hajtson végre a változó helyzetekre" (Bahrami és Evans, pp. 2005, 22.).

3. RÖVIDEBB ÉS HOSSZABB TÁVÚ IDŐHORIZONTOK ÖSSZEEGYEZTETÉSE A TARTÓS VERSENYKÉPESSÉG FENNTARTÁSA ÉRDEKÉBEN

A vezetői magatartás és az időhorizontvizsgálata arra enged következtetni, hogy a vezetők gyakran előnyben részesítik azokat a tevékenységeket, amelyek rövid távon befolyásolják vállalkozásaik teljesítményét. A rövid távú túlélési motivációk felülírják a hosszabb távú innovációra és megújulásra való igényt. Ez a March által (1991) leírt probléma tudás kiaknázása és a feltárása közötti dilemma.

Számos elméleti érv és empirikus bizonyíték létezik a "kettős képességű szervezet" működése vonatkozóan (Tushman és Anderson, 2004; Hakansson, 2010; Hakansson és Lind, 2004). A szerzők álláspontja szerint a sikeres és sikertelen üzleti stratégiákba való betekintés helyi vagy nemzetközi szinten alapos ismeretszerzést tesz lehetővé, és érthetővé válik a fent vázolt vizsgálati terület. Hakansson és Lind (2004) idézett tanulmánya új lehetőségeket teremt a kutatásokra, amikor felhívja a figyelmet az innováció szervezetközi dimenziójára. A rövid távú hatékonyság és a hosszabb távú innováció ellentétes követelményei kielégítésének problémája során gyakran találkozunk a „jobb vagy bal kéz” dilemmájával (például Leavitt, 1987). Néhány vezető az inspirációjának és jövőképeinek megfelelően irányít, akiket Leavitt (1987) iránykijelölő vezetőknek nevez, míg mások inkább a gazdag empirikus adatokkal és kvantitatív elemzéssel támogatott jól strukturált megközelítéseket preferálják.

4. A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ ELMÉLETI HÁTTERE

A társadalmi innováció fogalmának definiálása, szintjeinek meghatározása és mérési lehetőségeinek vizsgálata releváns kihívások, a témával foglalkozó forrásmunkák azonban nem vagy csak részben kezelik őket. A társadalmi innováció a közösség jól-létét növelő, a társadalomban felmerülő kihívások kezelését segítő folyamat. Egységesen elfogadott definíciója nem ismert. Az OSLO Kézikönyv innováció meghatározását vizsgálva egy olyan

fogalomként értelmezhető, amely a társadalomban megjelenő szükségletek kielégítését eredményezi, új vagy újszerű együttműködések, struktúrák mentén. Az innováció a „kiszélesedett” értelmezés szerint új vagy jelentősen javított termék, eljárás, marketing módszer vagy szervezeti módszer az üzleti gyakorlatban, a szervezetekben vagy az együttműködést ösztönző kapcsolatokban (EC 2006). A definíció elsősorban a műszaki és gazdasági innovációkra vonatkozó iránymutatás, az Európai Unió kutatás-fejlesztési és innovációs politikáját meghatározó program (Horizon 2020) azonban már kiemelt figyelmet fordít a társadalmi innovációk meghatározásának is. Tágabb értelemben a „társadalmi innováció új, az eddigi gyakorlattól eltérő szemlélet-, megközelítési-mód, paradigma, termék, eljárási folyamat, gyakorlat, amely a társadalomban felmerülő problémák és szükségletek megoldását célozza meg, miközben új értékek, attitűdök, új társadalmi kapcsolatok, esetleg új struktúrák jönnek létre” (Nemes-Varga 2015, 434-444). „Kutatásom során a társadalmi innovációt – a fenti definíciók közös metszeteként – olyan folyamatként értelmezem, amely révén megjelenik az életminőség és az élettartam fejlesztésének a lehetősége. A társadalmi innováció olyan új (vagy új megközelítésű) megoldásokat jelent, amelyek egyszerre elégítik ki a társadalmi szükségletet, és fokozzák a társadalom cselekvőképességét” (Czakó 2000).

Az Európai Unió meghatározása alapján (Lessa et al. 2016) az innováció fogalma – a képviselt újdonság foka szerint – három szinten értelmezhető:

- szervezeti/vállalati szinten,
- regionális vagy nemzetgazdasági szinten,
- illetve nemzetközi szinten megvalósult újítás.

Bulut és szerzőtársai a társadalmi innováció mikroszintű céljait a társadalmi igények kielégítésével, az életszínvonal növelésével, az egyéni vagy csoportos képességek fejlesztésével azonosítják, amelyek a szervezetek és vállalatok tevékenységét is meghatározzák. Véleményük szerint a makroszintű célkitűzések a társadalom általános változtatásával vannak összhangban, hangsúlyozva az egyenlőtlenség eliminálására törekvő újítások és a fenntartható fejlődést eredményező kezdeményezések fontosságát (Bulut et al. 2013).

Pol és Ville különbséget tesz az életminőség mikro- és makroszintje között. Az életminőség növelésének – mint a társadalmi innováció fő célkitűzésének – mikro szintje egy egyéni feltételek által determinált, míg makroszintű vizsgálatához egy adott közösség feltételeinek elemzése szükséges (Pol-Ville 2009).

A társadalmi innováció szintjeinek meghatározását segíti az Európai Bizottság vizsgálata, amely szerint társadalmi innováció az alábbi esetekben és megvalósítási formában jelentkezik (Nemes-Varga 2015):

- társadalmi innováció mint alulról szerveződő, civil szervezetek bevonásával megvalósuló újítás,
- társadalmi innováció mint a társadalmi értékeknek megfelelő válaszreakció a közösségi szükségletekre,
- társadalmi innováció mint a társadalom megújítását, átalakítását eredményező folyamat.

A fenti kategóriák egyértelműen igazolják, hogy a társadalmi innovációs törekvések fókuszában a közösség igényeinek kielégítése, problémáinak megoldása áll, ugyanakkor téves elképzelés kizárólag alulról szerveződő, állampolgári bevonáson alapuló folyamatként értelmezni. A társadalmi újítások, amelyek a társadalom új megközelítésű együttműködéseiben, strukturális átalakításában is tetten érhetők, gyakran felülről, a makroszintű intézkedések hatására jönnek létre. Ez a megállapítás előre vetíti azon csoportosítást is, amely a társadalmi innovációk mikro- mezo- és makroszintjét különbözteti meg (Benedek et al. 2015).

5. VERSENYKÉPESSÉG ÉS INNOVÁCIÓ

A hosszú távú versenyképességet fokozza a technológiai fejlődés, a tanulási képesség és az innovációs képesség (Bernard et al., 2007, Hortoványi és Balaton, 2016). Barsi (2003) rámutatott arra, hogy ma a versenyelőnyök nem a termelési költségek csökkentéséből származnak, hanem a technológiai, szervezeti és irányítási innovációk adaptálásából.

Vállalati szinten az innovációval kapcsolatos tanulmányok régóta a technológiai innovációra koncentráltak. A technológiai innováció két fő területe a termék- és folyamat-innovációk. Az elmúlt két évtizedben a társadalmi innováció hatásainak vizsgálata az innovációs tanulmányok új területe. Ezt az új irány részben azzal magyarázható, hogy számos empirikus tapasztalat kimutatta, hogy a társadalmi innováció nélkül a technológiai újítások lehetőségei csak részben hasznosíthatók. Az új technológiák bevezetése gyakran szükségessé teszi a szervezeti struktúrák és folyamatok megváltoztatását. A gazdasági és társadalmi innovációk ugyanilyen fontosak a gazdasági, társadalmi és technológiai fejlődés megvalósításában. Az innovatív területek bővülése miatt az innovációk egymást kiegészítő folyamatok. A társadalmi és technikai innováció szorosan összefüggnek egymással. Ha változás következik be a gazdaságban, szükséges és jogszerű a társadalmi változások bekövetkezése. A társadalmi innováció szükséges lépés a fejlődés és a versenyképesség javításához, ahol az innovátorok szerepe hangsúlyos. Az innovátorok a helyi közösség, vagy tágabb értelemben a társadalom tagjai, akik szükségleteik ismeretében új vagy újszerű megoldásokkal elégitik ki a társadalmi kihívások determinálta igényeket.

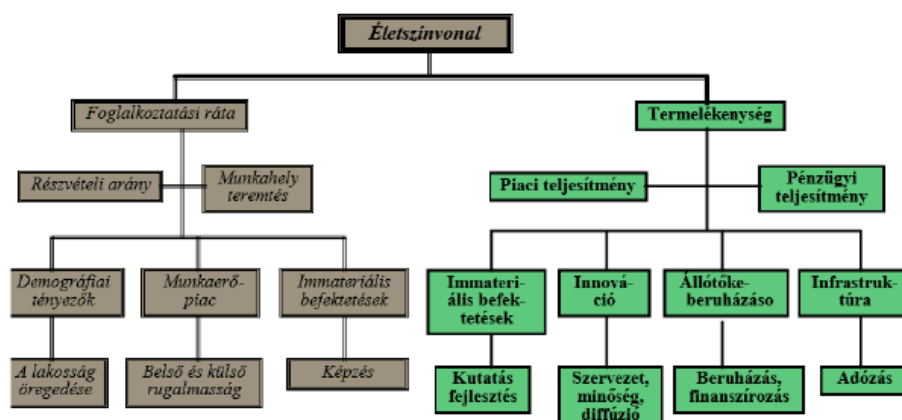
5. 1. Az innováció szerepe a versenyképesség növelésében

Adott vállalkozás sikere függ a tudásintenzív termékektől, amelyeket előállít, a kreatív piaci megoldásoktól, amit különböző kihívásokra fogalmaz meg válaszként, és a szervezet hatékony működésétől. Ebben a megközelítésben a szervezet számára elengedhetetlenül fontos versenyelőny megszerzése az innovációs tevékenység függvénye. Az innovációs folyamat az ötlettől a megvalósításig, a piaci hasznosulás eléréséig vezet. Kijelenthető, hogy azon innovációk sikeresek, amelyek növelik a szervezet versenyképességét. Az innovációmenedzsment fő feladata a vállalkozás erőforrásainak, kompetenciáinak, különböző folyamatainak és programjainak kialakítása, innovációs előnnyé való formálása, és piaci realizálásuk, értékesítésük.

Birchenhall (1995) az innovációt technikai haladásként értelmezi, és társadalmi szintű tanulási folyamattal azonosítja. A tanulási folyamatot tágabb értelemben vizsgálja, egyrészt tanulásnak tekinti az új ismeretek megjelenést, másrészt tanulásnak minősíti az ismeretek elterjedését, újfajta kombinációit. Véleményem szerint az előbbi értelmezhetjük kutatási stratégiaként, (exploration), míg az utóbbi a tudás kiaknázását segítő stratégia (exploitation), amelyek együttes, összehangolt alkalmazása lehetőséget teremt az eredményes innováció megvalósítására. Az eredményes innováció alapfeltétele a versenyképesség növelésének elérése, és a sikeres adaptáció az alkalmazás során. Az új ötletek, újfajta kombinációk hatékonysága a felhasználás során ellenőrizhető, a potenciális innovációkból az az eredményes, amely sikeresen alkalmazható. Birchenhall megállapítása szerint (Birchenhall, 1995) az innováció egy keresési folyamat, amely az új ötletek és a meglévő ötletek újszerű kombinálásán alapul. A tanulmány rámutat, a genetikus algoritmusok (és a neurális hálók) a kiválasztási operátor használatával, bizonyos korlátozások mellett képesek a technikai változásokat létrehozó folyamatok vizsgálatára. Birchenhall modellje kitűnően alkalmas a jól-lét fejlesztésére, a versenyképesség növelésére vonatkozó kezdeményezések vizsgálatára, amely kiemelten összekapcsolható az innovációk (ezen belül is a társadalmi újítások) törekvéseivel.

A sikeres vállalatok egyik ismérve az újítások (folyamatos és radikális innovációk egyszerre, párhuzamosan történő) alkalmazása, komplex értelmezése, ami megfelelő versenyelőnyt biztosít számukra. Az innováció összekapcsolódik az egyedi értékkel, megteremtve azt a versenyelőnyt, ami meghatározó egy szervezet, egy régió vagy akár egy nemzetgazdaság számára is a verseny tekintetében. A versenyképesség és az innováció ezen a ponton kapcsolódik össze, kérdés azonban, hogyan számszerűsíthető az innováció szerepe a versenyképesség alakulásában.

A versenyképesség növelésének fő célja az életszínvonal növelése (1. ábra), a javuló életszínvonal pedig a foglalkoztatás magas szintjének és a termelékenységnek a függvénye. Kiindulópont a termelékenység növelése, amelynek alapfeltétele a hatékonyabb technológia. A technológia fejlesztése a K+F tevékenység ösztönzése, az innováció folyamata révén történik meg.



1. ábra

A versenyképesség alapösszeteve

Forrás: Czakó, 2000.

Az innováció – beleértve a társadalmi innováció fogalmát is – hangsúlyos tényező a versenyképesség meghatározása során. Az 1980-as években az innováció és a versenyképesség vizsgálatának középpontjában a vállalati szintű elemzések álltak: az innovációk elsősorban ezen a szinten jelentek meg, továbbá – az általános nézet szerint – a vállalatok versenyképessége előre vetíti az ország versenyképességének alakulását is (Hortoványi – Balaton, 2016). A szervezeten belül folyamatosan keresni kell azokat a fejlesztési lehetőségeket, amelyek innovációs versenyelőnné formálhatók. Az innovációs versenyelőny (CompetitiveInnovationAdvantage) fogalma (Hülsmann – Pfeffermann, 2011) egybefonódott a siker, versenyképesség növelésének fogalmával. Az innováció új típusú, sokelemes folyamat, amely tevékenysége révén a lehetőségekre és veszélyekre, azaz az innovációs igényekre és kényszerekre adott válaszok formájában éri el a szervezeti fejlődést, növekedést (Piskóti, 2012). A versenyképesség növelésének kulcsa az innovációs versenyelőny (CIA), eszköze pedig a hatékony innovációs portfólió. A versenyképesség növelése érdekében nem elegendő csak a meglévő tudás hasznosítását, kiaknázását eredményező stratégia, hanem párhuzamosan szükséges egyfajta kutatási, feltáró stratégia, amelyek egymás erejét fokozva, „kettős” stratégiaként biztosítják azt a versenyelőnyt, ami a fenntartható növekedéshez nélkülözhetetlen.

A versenyképesség növelése során folyamatos fejlesztésre, a fejlesztési lehetőségek keresésére van szükség a szervezeten belül. A fejlesztési lehetőségek és kényszerek által megfogalmazott kérdésekre az innováció ad választ. Az innováció – összhangban a szervezeti stratégiával és struktúrával – lehetőséget teremt a szervezeti célok hatékony megvalósítására.

Az innováció megvalósítása azonban gyakran jár együtt a szervezeti kultúra módosításával. A cél az, hogy az új fejlesztések mélyen beágyazódjanak a kollektív tudatba, a bizalom, a szolidaritás, a lelkesedés és a nyitottság pedig kiemelten hangsúlyosak az innováció kulcsfontosságú alkotóelemeiként (Jarjabka-Lóránd, 2012).

A szervezetnek meg kell találni az egyensúlyt az innovációs tevékenység és a mindennapi teljesítményhez vezető működés között. Az innováció önmagában nem cél, hanem a versenyképességhez és értékteremtéshez (ami a vállalatok hosszú távú célkitűzése) vezető út (Durand et al., 2004).

Az innováció – mint a gazdasági fejlődés kulcseleme – a társadalmi folyamatok meghatározó jelentőségű tényezője. A társadalmi innovációk a technikai innovációk elválaszthatatlan társai, az innovációkra komplementer folyamatokként tekinthetünk. A társadalmi innováció a közösség jól-létének javítása érdekében új megoldásokat fogalmaz meg az adott közösség problémáira, és mint a kihívásokra reagáló eszköz, újszerű megközelítést eredményez a regionális aránytalanságok kezelésében is. A magterületeken a technikai innovációk megoldást jelentenek az életminőség fejlesztési kérdéseiben, a lemaradó, perifériális területeken azonban szükségszerű olyan új kezdeményezések ösztönzése, mint a társadalmi újítások.

5. 2. A versenyképesség és a társadalmi innováció mérése

A versenyképesség és a társadalmi innováció kapcsolatának elemzésekor hangsúlyos tényező a mérés kérdésköre. A versenyképességmérésének kiindulópontja két nemzetközi összehasonlítás: az International Institute for Management Development (IMD) nemzetközi összehasonlítása a versenyképességről (63 ország) és a Világgazdasági Fórum (WEF) „Globális Versenyképességi Indexe” (GCI, 125 ország). A két módszer eljárásaik és eredményeik tekintetében hasonlóságokat és jelentős különbségeket is mutat (Szilágyi, 2008). Az IMD összehasonlítása a versenyképességet jelző 4 versenytényezőt további 5 altényezőre bontja, így 20 csoporton belül átlagol, majd fő eredményként a 4 csoportátlagot (súlyozatlan) veszi. Ennek értelmében a multikollinearitás jobban kiszűrhető, hiszen a 4 versenytényező átlagai kevésbé korreálnak egymással.

A GCI index 9 (egy-nyolc csoportban 12) tényezőt, ún. cölöpöt határoz meg, amelyek 6 és 23 közötti számú változót foglalnak magukba. Mind a cölöpök, mind az országok (gazdasági fejlettségük szerint) differenciáltan jelennek meg az indexben, az alábbi tagolás szerint:

- a termelési tényezők (intézmények, infrastruktúra, makroökonómia, egészségügy és alapfokú oktatás) a kulcs-tényezők a kevésbé fejlett országokban
- a hatékonyságot szolgáló tényezők (magasabb fokú szakoktatás, piaci hatékonyság, technológia) a fő elemek a fejlettebb országokban
- az innováció, mint versenytényező a meghatározó a legfejlettebb országokban, illetve az üzleti élet körülményei

Mindkettő módszer kiemelt figyelmet szentel az innovációnak, az innovációs potenciál mérésének (1. táblázat). A mérési módszertan meghatározása igen eltérő módon alakult a természettudományi, műszaki innovációk és a társadalmi innováció terén. Míg az ún. technikai innovációk mérésére vonatkozóan számos módszertani ajánlás született (pl. CommunityInnovationSurvey – az EU tagállamaiban kétévente elvégzett innováció-felmérés), addig a társadalmi innováció mérésének kérdései módszertani szempontból egyelőre nem tisztázottak. Adott a kérdés: mit mérjünk? A társadalmi innováció mérése hangsúlyos a potenciális újítások generálásának érdekében is, amely elvezet a versenyképesség növeléséig, és a magasabb szintű életszínvonal, illetve jól-lét biztosításáig.

1.táblázat
Nemzetközi versenyképesség mérése

IMD				
Versenytenyezők				
	<i>Gazdasági teljesítmények (83 faktor)</i>	<i>Állami tevékenység hatékonysága (77 faktor)</i>	<i>Üzleti szféra hatékonysága (69 faktor)</i>	<i>Infrastruktúra (94 faktor)</i>
Altényezők	belföldi gazdaság	állami pénzügyek	termelékenység	általános infrastruktúra
	nemzetközi kereskedelem	adópolitika	munkaerőpiac	technológiai infrastruktúra
	külföldi beruházások	intézményi keretek	pénzügyek	tudományos infrastruktúra
	foglalkoztatás	törvényi szabályozás	irányítási gyakorlat	egészségügy
	árak	szociális keretek	üzleti magatartás és értékrend	oktatás
GCI				
	Cölöpök			
	<i>Termelési tényezők</i>	<i>Hatékonysági tényezők</i>	<i>Innovációs tényezők</i>	
	Intézmények, Infrastruktúra, Makroökonómia, Egészségügy és alapfokú oktatás	Magasabb fokú és szakoktatás, Piaci hatékonyság, Technológia	Üzleti élet körülményei, Innováció	
Változók száma: 6 és 23 között				

Forrás: Szilágyi, 2008.

A versenyképesség mérésére szolgáló mutatókhoz (IMD, GCI) hasonlóan ún. változócsoportokat kell meghatározni, faktoranalízissel csökkentve az indikátorok számát. A technikai innovációk mérését támogató mutatók segíthetnek megalkotni a társadalmi innováció mérésére szolgáló mutatókat, de körültekintő vizsgálat szükséges az adaptáció során. Az Európai Unió Bizottsága megbízásából a TEPSIE – GrowingSocialInnovation projekt 6 európai intézet együttműködő vizsgálatával elemezte a társadalmi innováció mérésére szolgáló mutatókat 2012-2015. között. A projekt során arra a megállapításra jutottak, hogy a két legjobb bemenet-kimenet mérésére szolgáló mutató nem minden esetben alkalmas mutatók (Schmitz et al. 2013):

- szabadalmak: kockázatos, nincsenek minden esetben,
- K+F tevékenység: nem figyelhető meg minden szektorban.

A vizsgálat alapján kijelenthető (Schmitz et al. 2013): a társadalmi innováció mérése során integrált modellre van szükség, amely képes komplex módon vizsgálni az adottságokat (keretfeltételeket), a szervezeti tevékenységeket és az eredményeket. A társadalmi innováció folyamatának elemzése során kiemelt jelentőségű azon összefüggések azonosítása, amelyek az innovációs tevékenységet befolyásoló tényezők közötti kölcsönhatást vizsgálják (keretfeltételek és szervezeti tevékenység hatása az eredményre), illetve visszacsatolási

hurkakként jelentkeznek az innovációs folyamatban (társadalmi innováció növeli a cselekvőképességet, az eredmény új innovációkat generál).

6.KONKLÚZIÓ

Az életszínvonal növelése, mint fő cél, megjelenik a versenyképességi vizsgálatokban. A vállalati innovációs képességek mellett jelentős szerepe van a regionális és a nemzeti szintű innovációs potenciálnak is, amelyek az innovációk létrehozását segítik több szinten. A gazdasági és természettudományi innovációk jelenléte megfigyelhető az ún. magterületeken, a perifériák azonban jelentős lemaradással jellemezhetők. Új és időszerű megoldásokra van szükség a kisebb közösségek (települések, régiók) számára, ehhez nyújt eszközt és modellt a társadalmi innováció. Ma már hangsúlyos szerepe van azoknak a társadalmi kezdeményezéseknek és újításoknak, amelyek – a technikai innovációk mellett – újszerű megoldásaikkal részt vesznek a közösség jól-létének (életszínvonalának) növelésében.

A versenyképesség, a termelékenység és a foglalkoztatás vizsgálata alapvető fontosságú a kutatás során, amely meghatározza az életszínvonal növekedésének ütemét is. Véleményünk szerint a magasabb életszínvonal egyik fontos eleme a vállalatok piaci részesedése. Minél nagyobb a piaci részesedés, annál fenntarthatóbb a foglalkoztatás és a termelékenység.

A versenyképesség fokozása, a meglévő ismeretek kiaknázása és egyfajta kutatási stratégia kidolgozása indokolják a „kettős” stratégia alkalmazását, biztosítva a fenntartható növekedéshez elengedhetetlen versenyelőnyt. A versenyképesség növelésének kulcsa a versenyképes innovációs előny (CIA), amely alkalmat ad arra, hogy elérjük és fenntartsuk a vevői elégedettséget.

A tanulmány vizsgálja a versenyképesség és a társadalmi innováció közötti kapcsolatot. A technikai és gazdasági innovációk mellett a társadalmi kérdések egyre fontosabb kezdeményezésekké válnak. A társadalmi jólét javításának eszközeként a társadalmi innováció döntő szerepet játszik a versenyképesség meghatározásában, de a mérés módszertana felvet néhány kérdést. Véleményünk szerint a mutatók számát csökkenteni kell. A versenyképességi mutatókhoz hasonlóan változócsoportokat kell létrehozni, faktoranalízissel csökkentve a rendelkezésre álló indikátorok számát. Nem minden ismert mutató alkalmas a társadalmi innováció mérésére: szabadalmak nincsenek minden esetben, a K + F tevékenység pedig nem minden ágazatban figyelhető meg. Integrált modellre van szükség, amely komplex módon vizsgálhatja a keretfeltételeket, a szervezeti tevékenységeket és az eredményeket (ezen három tényező számos mérési modellben kimutatható). Az új mérési modell várhatóan képes megmagyarázni az innovációs tevékenységet befolyásoló tényezők és az innovációs folyamatban rejlő visszacsatolási hurkok közötti kölcsönhatást.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bahrami, H. and Evans, S. (2005): Super-Flexibility for Knowledge Enterprises. Berlin-Heidelberg: Springer.
- Barsi, B. (2003): Az információs és kommunikációs technológiák (IKT) hatása a versenyképességre. Tér és Társadalom, 17(3), p. 183-197.
- Benedek J. et al (2015): Új innovációs paradigma? Regionális társadalmi innovációs potenciál javításának lehetősége szakértői rendszer segítségével, lehetőségek és korlátok, In: Veresné Somosi Mariann: „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Konferencia kiadvány, pp. 247-254.
- Bernard, A.B., et al. (2007): Comparative advantage and heterogeneous firms. Review of Economic Studies, 74 (1), pp.31-66.

- Birchenhall, Ch. (1995): ModularTechnicalChange and GeneticAlgorithms, ComputationalEconomics, 8: pp. 233-253.
- Bulut, C. et al. (2013): SocialInnovation and PsychometricAnalysis, Procedia – Social and BehavioralSciences 82. pp. 122-130.
- Chikán A. - Czakó E. (2009): Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöblén. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Czakó E. (2000): Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében, (Competitivenessatindustrylevel – in light of globalization), PhD disszertáció, Budapest: BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Durand, T. et al. (2004): BringingTechnology and InnovationintotheBoardroom. Strategy, Innovation and Competencesfor Business Value. European Institute forTechnology and Innovation Management. PalgraveMacmillan.
- EC (2006): Directorate-generalregional policy: innovation in thenationalstrategicreferenceframeworks. European Union.
- Ghemawat, P. (2010): Findingyourstrategy in thenewlandscapes. Harvard Business Review, March 2010. pp. 54-60.
- Gulati, R.,Nohria, R., and Wohlgezogen, F. (2010): Roaring out of recession. Harvard Business Review, March 2010, pp. 62-69.
- Hakansson, H. (2010): Duelsorduet? Characterizinginteractionbetweencompanies. 26th IMP Conference: Business Networks – Globality, Regionality, Locality. Budapest: CorvinusEgyetem, 2010. szeptember 2-4.
- Hakansson, H. and Lind, J. (2004): Accounting and Network Coordination. Accounting, Organizations and Society, 29(1), 51-72.
- Hortoványi L. – Balaton K. (2016): A versenyképesség és az innováció vállalati szintű vizsgálata, Vezetéstudomány, XLVII.(12). pp. 38 – 45.
- Hülsmann, M. – Pfeffermann, N. (2011): Strategies and CommunicationsforInnovations, Springer, Heidelberg
- Jarjabka Á. – Lóránd B. (2010): Az innováció alapjai és megjelenési területei, <http://kikk.hu/attachments/article/810/Innov%C3%A1ci%C3%B3%20menedzsment%20k%C3%A9pz%C3%A9s%20anyaga.PDF>
- Leavitt, H.J. (1987): CorporatePathfinders – Building Vision and Valuesinto Organizations. Harmondworth, UK: PenguinBooks.
- Lessa, B. S. et al. (2016): Education in cooperativecellsas a socialinnovation: a casestudy in theBraziliansemiarid, RAI Revista de Administração e Inovação 13. pp. 166-175.
- March, J.G. (1991): Exploration and Exploitation in OrganizationalLearning. Organization Science, 2(1), 71-87.
- Nemes G. – Varga Á. (2015): Társadalmi innováció és társadalmi tanulás a vidékfejlesztésben – sikerek, problémák, dilemmák. In: Veresné Somosi Mariann: „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Konferencia kiadvány, pp. 434-444.
- Piskóti I. (2012): Marketing képességek szerepe az innovációs versenyelőnyök fenntartásában, (The role of marketing capabilities in maintaininginnovativecomparativeadvantages) <file:///C:/Users/admin/Downloads/Dr.%20Piskoti%20Istvan%20-%20Marketing%20kepessegek%20szerepe%20az%20innovacios%20versenyelonyok%20fenntartasaban.pdf>
- Pol, E. – Ville, S. (2009): Socialinnovation: Buzzwordorenduringterm? The Journal of Socio-Economics 38. pp. 878-885.
- Porter, M.A. (1980): Competitivestrategy. New York: The Free Press.
- Ringland, G.,et al. (2010): BeyondCrisis – AchievingRenewal in a Turbulent World, Chichester, UK: Wiley and Sons.

- Schmitz et al. (2013): Paving the Way to Measurement – A Blueprint for Social Innovation Metrics. A short guide to the research for policy makers. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme.
- Szilágyi Gy. (2008): A versenyképesség mérése a nemzetközi összehasonlítások módszertanának tükrében, Statisztikai Szemle, 86. (1).
- Török Á. (1999): A versenyképesség és a technológiamenedzsment, (Competitiveness and Technology Management), In.: Inzelt A.: Bevezetés az innovációmenedzsmentbe, (Introduction to Innovation Management), Budapest: Műszaki Könyvkiadó, pp. 74 - 95.
- Tushman, M. L. and Anderson, P. (2004): Managing Strategic Innovation and Change. Oxford: Oxford University Press (2. kiadás).
- Waldman, S. (2010): Creative Disruption. What you need to do to shake up your business in a digital world. Harlow, UK: Prentice Hall.

A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ HÁLÓZATALAPÚ MEGKÖZELÍTÉSE

Veresné dr. Somosi Mariann – dr. Kocziszkó György

egyetemi tanár, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

szvvsm@uni-miskolc.hu – regkagye@uni-miskolc.hu

„Nem lesz olyan cég a 21. században, amely a globális verseny hatására ne kényszerülne – legalábbis bizonyos mértékig – arra, hogy hálózatépítéssel, hálózatirányítással vagy hálózatfejlesztéssel foglalkozzék.”

Coleman – Miles – Snow (1992)

1. ÖSSZEFOGLALÁS

Cikkünk elsősorban szervezetelméleti alapon vizsgálja a kooperációs hálózatok néhány elemét, ezen belül is a társadalmi innovációt helyezve előtérbe egy későbbi empirikus vizsgálat megalapozása érdekében. Célunk, a szervezetelmélet, a rendszerelmélet és a társadalmi kapcsolathálózatok szakirodalmának eredményeire támaszkodva módszertani keretmodell felállítása, amellyel feltérképezhető a regionális, majd hazai társadalmi innovációs folyamatok és szervezetek mintázata.

Napjaink innovációs megoldásainak eredményessége egyre inkább a szereplők és képességük összekapcsolódásától függ. Számos szervezet már nem képes lépést tartani a releváns technológiák kifejlesztésével, ezért „külső képességeket,” tudást integrálnak folyamataikba. Ebből kifolyólag a kooperációs hálózatok egyre nagyobb fontossággal bírnak, kvázi koordinációs eszközként értelmezhetőek. Úgy ítéljük meg, hogy a társadalmi innováció sikeressége egyre inkább függ a szervezetközi kooperációktól, a szereplők társadalmi erőforrásaitól. Kérdés, hogy milyen kutatási módszertan és gyakorlat lehet alkalmas ezen jelenségek megragadására és pontos leírására.

A társadalmi innovációs hálózatok, kapcsolatok fejlődési dinamikája nem körvonalazódik jól érzékelhetően a statisztikai forrásokból. Ugyanakkor a technológiai együttműködések több mint ötven éve figyelt jelenség a globális gazdaságban.

Az ezirányú kooperációk arányának növekedése jól mutatja a lezajlott átrendeződési folyamatokat. Míg korábban ez a legfejlettebb erőterekben, s elsősorban a high-tech ágazatokban volt jelen, napjainkban egyre inkább többszereplőssé válik az innovációban együttműködő szervezetek csoportja. (Hagedoom – Kranenburg, 2002) Az egyre erőteljesebb együttműködési trend a közgazdasági kérdéseken túl – korábban nem ismert – pszichológiai és szociológiai szereplők megjelenését is maga után vonja.

„Olyan humán és közösségi tényezők lépnek be a gazdasági folyamatokba, amelyek nem magyarázhatók a rendszeren belülről, csak interdiszciplináris alapokra helyezetten érthetőek meg.” (Csizmadia, 2004)

Gondolkodásunkban a hálózati perspektíva már egy sajátos szemléletváltásról árulkodik, ugyanakkor a társadalmi innovációt megvalósító szervezetek működési karakterisztikájának elemzése is szükséges a komplexitás érdekében.

A továbbiakban a társadalmi innováció fogalom fejlődésével, a karakterisztika jellemzőivel, valamint a hálózat sajátosságaival foglalkozunk.

A társadalmi innováció egy széles körű tevékenységet lefedő fogalom, már önmagában is felhívja a figyelmet a mögötte húzódó többszereplős folyamatokra, azok összetettségére,

függőségi viszonyaira, s ebből kifolyólag a hálózatosodás szükségességére. Napjaink komplex innovációs folyamatrendszereiben fontos szereppel bírnak a stratégiai partnerkapcsolatok, az intézményspecializálódás, a tanácsadó rendszerek, a kutatási együttműködések. (A magyar kis- és közepes 2002). Ez azt a feltevést jelenti, – ami, igaz a társadalmi innovációra is – hogy annak folyamata egyre összetettebb lesz, interdiszciplináris tanulásra épít és struktúrájában hálózati modellekben ragadható meg.

Az elmúlt négy évtizedben a szociológián belül a társadalmi jelenségek kapcsolathálózati elemzésének metodikája az egyik legintenzívebben fejlődő megközelítésmódjává vált. (Tardos, 1995; Wellman, 1991). A hálózatelemzés a társadalmi folyamatok és –viszonyok több szintű elemzését teszi lehetővé oly módon, hogy nem ragadja ki a vizsgálandó egyéneket, csoportokat, intézményeket társadalmi viszonyaik kontextusából. Feltételezi, hogy a társadalmi rendszer szervesen hozzátartozó elemei közötti kapcsolatok (milyensége, iránya, mértéke, kiterjedtsége) alapvetően befolyásolják az adott szereplők megnyilvánulásait mind egymás irányába, mind az adott társadalmi rendszeren kívülre. (Knoke-Kuklinski, 1988) A figyelmet a társadalmi egyedek egymás közötti interakciójára valamint ezen interakciós minták által létrehozott, önálló jellemzőkkel rendelkező strukturális keretekre irányítja. (Wassermann-Galaskiewicz, 1994) „Ez az elméleti és módszertani sajátosság különbözteti meg a társadalmi hálózatelemzést más kutatási irányoktól” (Csizmadia, 2004). A tulajdonság szempontú megközelítés mellett fontos szereppel bír a viszonzáspontú elemzés (Scott, 1992), ami lehetővé teszi azon társadalmi kapcsolatoknak, - mint a partneri, üzlettársi, kommunikációs, ügyfél jellegű vagy más megközelítésben a hatalmi, rokoni, baráti - összevont, módszertanilag kompatibilis kutatását.

Amennyiben regionális, vagy nemzeti társadalmi innovációs rendszert vizsgálunk hálózati alapon, akkor következő előfeltevésekkel szükséges élnünk:

- a) A cselekvők és cselekedeteik egymást kölcsönösen meghatározzák
- b) A társadalmi egyedek közötti kapcsolatok transzfercsatornák, ahol pénz, tudás, politikai támogatás, információk, árucikkek, stb. jelennek meg az erőforrás áramlási pályákon.
- c) A hálózati modell a hálózati strukturális környezetben fókuszál az egyénre, így támogathatja, de gátolhatja az egyes szereplők cselekvéseit.
- d) A hálózati modell úgy képi le a társadalmi struktúrát, mint a hálózati egységek közötti viszonyok kiterjedt mintázatát.

A továbblépéshez szükséges a társadalmi kapcsolathálózatok különböző - kutatásunk szempontjából releváns- definícióinak az áttekintése.

1.táblázat A társadalmi kapcsolathálózatok néhány megközelítése

A kapcsolathálózat elemzők nemzetközi szervezetének (INSNA) „a társadalmi kapcsolathálózatok elemzése az emberek közti interakciók mintázatának feltárására fókuszál,, s az egyének életminősége, nagyrészt attól függ, hogy miként szövődnek bele a társadalmi kapcsolatok nagyobb léptékű hálózatába.” (www.sfu.ca/~insna/INSNA/na_inf.html)
Freeman (2000) „A viselkedéstudomány interdiszciplináris szakterület, mely azon megfigyelésen alapul, mely szerint a társadalmi cselekvők kölcsönösen függenek egymástól és a köztük lévő kötelékek mindnyájukat jelentősen

befolyásolják”
Wellman (2002) „A hálózatelemzés annak megértése, hogy miként befolyásolja a B-vel és C-vel egyaránt kapcsolatban álló A-t, a B és C közötti kapcsolat.”
Angelusz-Tardos (1988) „A társadalmi viszonyokat s a különböző társadalmi folyamatokat a kapcsolatrendszer oldaláról kívánja megragadni, az egyéni tulajdonságokon a mikromiliók és a makro-strukturális alakzatok környezeti ismérveit is bekapcsolva.”

Áttekintve a megközelítéseket megállapítható, hogy a társadalmi innovációs folyamatok társadalmi kapcsolathálózatként megragadhatók úgy, hogy a különböző összetételű szervezeti mező tagjai a hálózat egyes pontjai, míg a köztük lévő kapcsolatok a hatásvonalak.

A társadalmi innovációs kutatásokban a hálózati perspektíva együttesen biztosítja a teljes kapcsolatrendszer, a rendszer elemei, és a hálózati struktúra időbeli és morfológiai vizsgálatát. Ugyanakkor a társadalmi innováció hálózati megközelítésében is nagy hangsúlyt kell helyezni a gazdasági innováció hálózatlapú vizsgálatokban tapasztalt gyengeségek kiküszöbölésére: (Csizmadia, 2004.)

- nem kap kellő hangsúlyt a megfelelő formájú és tartalmú adatok lekérdezése, s az operacionalizálás sem valósul meg bizonyos tényezők vonatkozásában (Conway, 2001)
- a hálózati formalizmus ne szorítsa háttérbe a kapcsolatokon keresztül áramló információs tartalmakat (Alba, 1982). Kiemelt szerepe van az olyan dimenzióknak, mint a menedzsment, a passzív tudás megosztás,, stb.
- a hálózati perspektívát követő kutatások „elméletmentessége”, ami megkérdőjelezi ezek relevanciáját. (Rogers, 1987; Granovetter, 1979; Burt, 1980) A helyzet kezelésére és támogatására került kidolgozásra pl. a „gyenge kötések ereje” tétel, illetve a „szerkezeti lyukak” elve (Granvetter, 1973; Burt, 1992)
- a vizsgálati határvonalak meghatározása
 - kiemelt fontosságú a hálózat körvonalainak meghúzása (Wasserman-Faust, 1994)
 - a bevonási és kizárási kritériumok megkonstruálása és betartása (Lauman, 1983).

Vizsgálatunk fontos része a hálózati kompetenciák kutatása, ami arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen faktorok játszanak szerepet abban, hogy egy szervezet hatékonyan tudja menedzselni kapcsolatainak hálózatát. „A hálózati kompetencia pedig nem más, mint a személy- és szervezetközi kapcsolatok, az ezekből összeálló hálózatok menedzselésének képessége (Csizmadia 2004). Sokszor a sikeres társadalmi innováció ezen áll vagy bukik. A vizsgálat Ritter, Gemüden (2003) alapján három kérdés köré csoportosítható:

- Mit jelent a szervezet hálózati kompetenciája?
- Milyen hatást gyakorol az innovációs folyamatokra?
- Milyen szervezeti karakterisztika van hatással a hálózati kompetenciákra?

A kérdésekre adandó adekvát válaszok egyre sürgősebbek, hiszen rövidül a fejlesztés időtartama, s a születendő megoldások egyre összetettebbek.

Drucker szerint a probléma vizsgálatára két megközelítés lehetséges (Drucker, 1985):

- valamilyen tevékenység folyamathatékonyságának kiaknázása
- olyan erőforrások, előfeltételek, mint a feladat-specifikus képességek, tudások összessége.

Az 1990-es években Prahalad és Hamel vezette be a kompetencia fogalmát a versenyképességgel összefüggésben. Az alkalmasság és a rátermettségek összetevőit kutatták. Prahalad és Hamel (1994) hangsúlyozták, hogy a kompetenciák a szervezetben jelenlevő ismeretek kombinációjaként jönnek létre, s az egyénekben (a szervezet tagjaiban) testesülnek meg. Jellemzőjük, hogy fejlesztésük beruházást igényel, használatuk hiányában eltűnnek.

Drejer és Rüs (1999) a kompetenciák négy alapvető elemét különböztetik meg:

- technológia,
- az emberi tényező,
- a szervezet, valamint
- a szervezeti kultúra.

A szervezeti kompetenciák struktúrájának vizsgálatokor három, egymásra hierarchikusan épülő kompetenciaszint azonosítható (Banerjee, 2003) alapján. Az 1. ábrán bemutatott modell jól szemlélteti, hogy az első szintű (egyszerű) kompetenciák egyértelműen jól tanulhatók, a magasabb szintű kompetenciák másolása összetettségükből eredően nem lehetséges. A magasabb szintű kompetenciák más szervezettől való megtanulása a szervezetek közötti kapcsolatok kezelésének kompetenciáit, mint a szervezeten belüli tanulás kezelésére képes infrastrukturális háttérkövetelményt követeli meg.

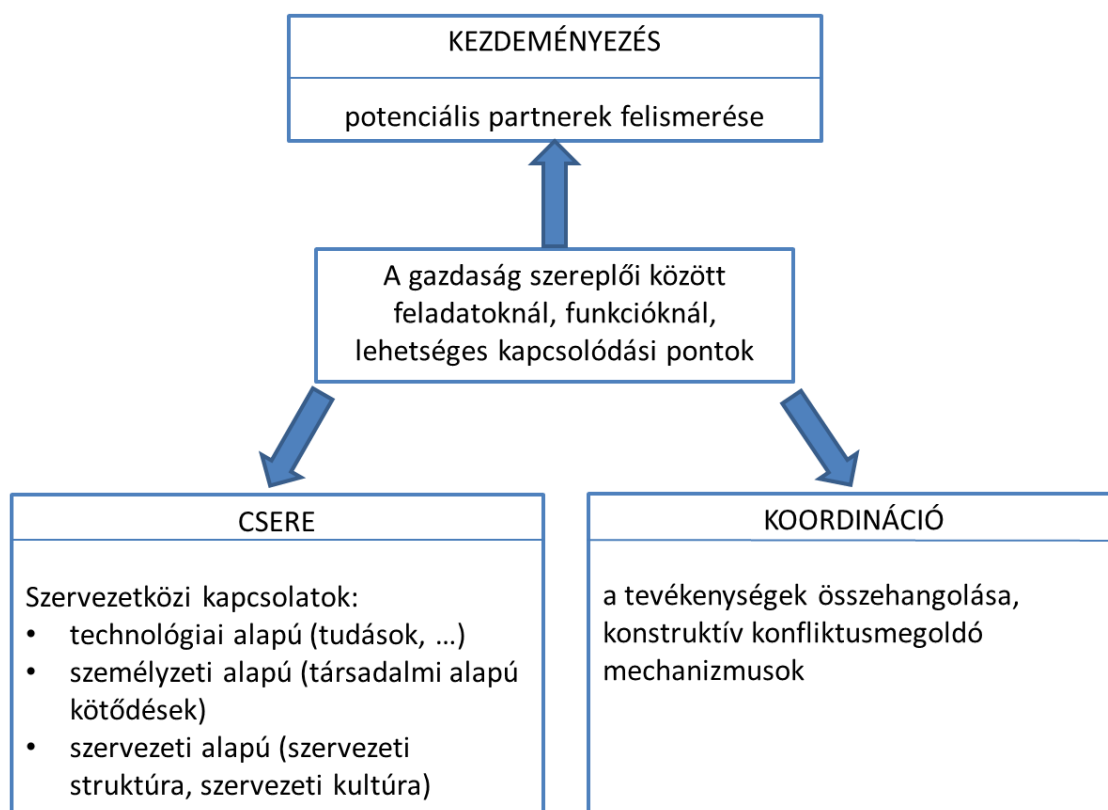
Az 1. ábra a kompetencia struktúra elemeit mutatja be.

KOMPETENCIÁK	(újra) Kombináció ↓	ELSŐ SZINTŰ KOMPETENCIÁK (egyszerű): a már létező erőforrások használatának ismertét foglalják magukba
	Az (újra) kombináció ismerése ↓	MÁSODIK SZINTŰ KOMPETENCIÁK (konstruálás): a szervezetbe integrált felhasznált egyszerű kompetenciák (erőforrások) újra strukturálása
	Az ismeretek megváltoztatásá nak képessége	HARMADIK SZINTŰ KOMPETENCIÁK (újrastrukturálás): szervezet-specifikus szabályok, szokások és eljárások, melyek a második szintű kompetenciák architektúráis tudásának újrastrukturálása

1.ábra A szervezeti kompetenciák struktúrája

forrás: saját szerkesztés

A hálózati kompetencia esetében három kapcsolat-specifikus elem értelmezhető, melyet a 2. ábra szemléltet.



2.ábra Hálózati kompetencia kapcsolat-specifikus elemei

forrás: Ritter, Germünden (2003) alapján saját szerkesztés

Ritter és Gemünden (2003) megfogalmazása szerint egy szervezet hálózati kompetenciája a személyzeti kvalifikáción és a feladatmegoldó képességen együttesen múlik. A kapcsolatépítésben fontos a tudás, a képességek, a társadalmi affinitás, valamint a csere, a kezdeményezés és a koordináció megfelelő megvalósítása és a hálózati elvek beépítése a menedzsment feladatokba.

A társadalmi innováció kompetencia alapú megközelítése során a kezdeményezés és a csere dimenziójában a kutatás fókuszába az innovációs kooperációt, az alá-fölé rendeltséget kialakító mozgató akaratot és a motivációt célszerű helyezni, míg a koordináció estében a szervezetek ellenőrző, szabályozó megoldásai vizsgálandók.

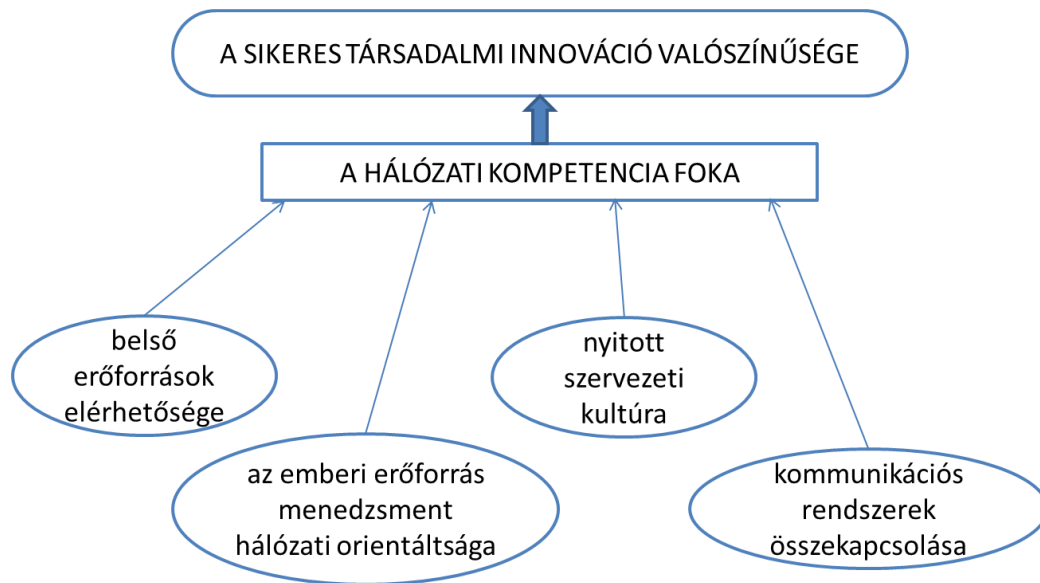
Néhány gondolati megfontolás:

Néhány egyszerű csere nem elég a kapcsolat kialakításhoz, az eredmény nem feltétlenül sikeres innováció!

A kezdeti közös konszenzus (formalizált szabályok, szerepmegosztás, konfliktuskezelés,..) hogyan, milyen eszközökkel tartható fenn?

Hogyan valósítható meg a függetlenség, elfogulatlanság hálózati tagként?

Ritter(1999) általános modellje alapján levezethető, hogy a társadalmi innovációt megvalósító hálózatok kompetencia fokát négy tényező determinálja, melyet a 3. ábra szemléltet.



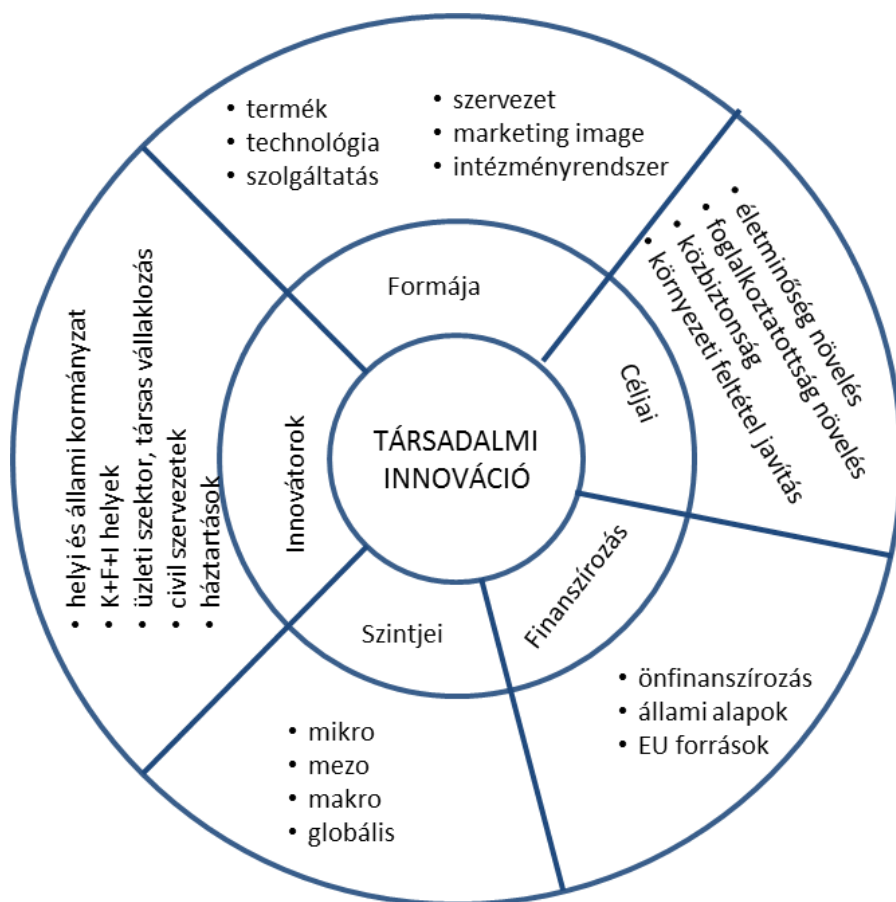
3.ábra A társadalmi innovációt megvalósító hálózatok kompetencia fokát meghatározó tényezők

forrás: Ritter, Germünden (2003) alapján saját szerkesztés

A szervezet elérhető belső erőforrásai közül a fizikai, pénzügyi, emberi és információs adottságok azok, a hatótényezők, melyek növelhetik annak hálózati potenciálját. Az emberi erőforrás vonatkozásában a mennyiségi és minőségi megléte, a kiválasztás és a képzés bír kiemelt jelentőséggel. A kommunikációs struktúrán belül a formális és informális információáramlási csatornák határozzák meg a hálózati aktivitást. A szervezeti kultúra fontossága a szervezetközi és az innovációs kapcsolatok kialakításában és működtetésében rejlik.

Ennek megfelelően a belső képességek és a kooperációs intenzitás jelentősen meghatározzák a sikeres társadalmi innovációt, e mellett azonban vizsgálendő a hálózati kompetencia adott foka is.

A társadalmi innováció karakterisztikus elemeit szemlélteti a 4. ábra.



4.ábra A társadalmi innováció karakterisztikája

Forrás: Kocziszký-Veresné Somosi- Balaton, 2017 alapján saját szerkesztés

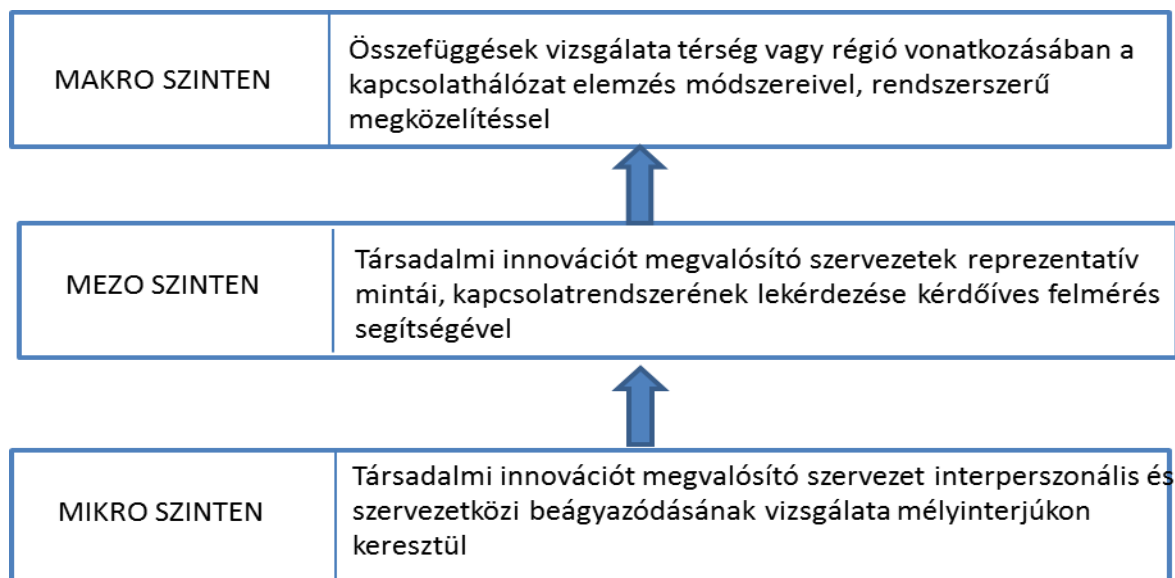
A társadalmi innovációs együttműködések feltérképezésének lehetőségei –Csizmadia (2004) általános innovációs együttműködések vizsgálatára vonatkozó gondolatai alapján -:

- **KVALITATÍV kutatás**
a hálózati pontokra összpontosítva határozzák meg (személyes interjúk segítségével) annak jellemzőit, speciális kapcsolataikat és kölcsönhatásait. **PROBLÉMA:** nem teszi lehetővé a nagyobb léptékű adatgyűjtéseket, általánosításokat, illetve az összehasonlítás is korlátozott
- **KVANTITATÍV kutatás**
az innovációban meghatározó szerepet játszó szervezetekre összpontosít. **PROBLÉMA:** figyelmen kívül hagyja a kapcsolatok kölcsönösen összekapcsolódó természetes izolált komponensként elemezik az egyes kapcsolattípusok stratégiai eredményeit

A mérés problematikáját az adja, hogy a szervezetei eltérő módon és intenzitással járulnak hozzá az innovációs folyamathoz. Ezen belül lényeges, hogy az egyes szervezetek milyen mértékben férhetnek hozzá külső partnereik erőforrásaihoz.

Ennek megfelelően egy olyan vizsgálati keretrendszer kialakítására van szükség, ami képes rendezni a kapcsolatok mintázatát és intenzitását a folyamatokban testet öltött – társadalmi célokat megvalósító – újítás során.

Elképzeléseink szerint egy háromszintű komplex kutatás adhat választ a felvetett kérdésekre.



5.ábra Keretmodell a társadalmi innováció vizsgálatára

forrás: saját szerkesztés

Ezen keretmodell segítségével vizsgálható a társadalmi innovációt megvalósító szervezet interperszonális és szervezeten belüli beágyazódása, kapcsolatrendszerének tartalmi és formai megoldásai, valamint ezen szervezetek közötti összefüggések. Fontosnak tartjuk, hogy a kitűzött célok vizsgálatához a keretmodellben rögzíthetők azok a módszertanok, melyek segítségével adekvát válaszok adhatók.

IRODALOMJEGYZÉK

- A magyar kis-közepes vállalatok innovációs képességének fejlesztése. magyar Innovációs Szövetség 2002 <http://www.innovacio.hu>
- Alba, R. (1982): Taking Stock of Network Analysis: A Decade's Results. In Research in the Sociology of Organizations: A Research Annual, Volume 1, (szerk. S Bacharach), JAI Press: Connecticut
- Angelusz, R. – Tardos, R. (1988): Válogatás a kapcsolathálózati elemzés irodalmából. Szociológiai figyelő, 3.
- Conway, S. – Jones, O. – Steward, F. (2001): Realising The Potential of The Network Perspective. in Social Interaction and Organizational Change: Aston Perspectives on Innovation Networks. Imperial College Press
- Csizmadia, Z. (2004): Az innováció hálózatalapú megközelítése (MTA RKK NYUTI)
- Drucker, P. F. (1985): Innovation and entrepreneurship: practice and principles. New York: Harper & Row
- Freeman, L. (2000 a): Visualizing Social Networks. The journal of Social Structure's. Volume 1. No.1.
- Freeman, L. (2000 b): Social Network Analysis: Definition and History. In A. E. Kazdan: Encyclopedia of Psychology. New York: Oxford University Press, Vol6.
- Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Heydetreck, P. (1996): Network configuration and innovation success: An empirical analysis in German high-tech industries. Intern.J. of Research in Marketing 13.
- Hagedorn, J. – van Kranenburg, A (2002): Growth Patterns in R&D Partnerships: An Exploratory Statistical Study. MERIT, Faculty of Economics and Business Administration

- Knoke, D. – Kuklinski, J. H. (1988): Hálózatelemzés. Szociológiai figyelő. 3.
- Lauman, E.O. – Marsden, P. V. – Prensky, D. (1989): The boundary specification problem in network analysis. In: Freeman, L. C. – White, D. R. – Romnag, A. K.: Research Methods in Social Network Analysis. Fairfax
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1994): Competing for the future. Harvard Business Press. Boston
- Scott, J. (1992): Social network analysis. Newbury Park, CA: Sage
- Tardos, R. (1995): A kapcsolathálózati megközelítés: Új paradigma? Szociológiai Szemle 4.
- Wasserman, S. – Faust, K. (1994): Social Network Analysis: Methods an Applications. New York: Cambridge University Press
- Wellman, B. (1991): Strukturális elemzés: A módszertől és a metaforától az elmélet és a tartalmi kivédések felé. In: Angelusz R - Tardos R (szerk): Társadalmak rejtett hálózata. Magyar Közvéleménykutató Intézet, Budapest
- Wellman, B. (2002): Networks for Newbies. A Non-Technical Introduction to Social Network Analysis. www.chass.utoronto.ca/~wellman

A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK JELLEMZŐI – MAGYARORSZÁGI HELYZETKÉP

CHARACTERISTICS OF SOCIAL ENTERPRISES – SNAPSHOT IN HUNGARY

Bereczk Ádám¹, Kádárné Horváth Ágnes², Kiss Julianna³, Péter Zsolt⁴, Siposné Nándori Eszter⁵, Szegedi Krisztina⁶

¹Egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem – Miskolc-Egyetemváros, bereczkadam@gmail.com; ²Egyetemi docens, PhD, Miskolci Egyetem – Miskolc-Egyetemváros, vgthagi@uni-miskolc.hu, ³Kiss Julianna, ELTE Társadalomtudományi Kar Szociálpolitika Doktori Program doktorjelölt, Miskolci Egyetem tudományos segédmunkatárs, Miskolc-Egyetemváros ⁴Egyetemi docens, PhD, Miskolci Egyetem – Miskolc-Egyetemváros, ⁵Egyetemi adjunktus, PhD, Miskolci Egyetem – Miskolc-Egyetemváros, ⁶Egyetemi docens, PhD, CSc, Budapesti Gazdasági Egyetem, Külkereskedelmi Kar, Budapest, Diós L. u. 22-24, szegedi.krisztina@uni-bge.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Társadalmi vállalkozás bármilyen típusú szervezet lehet, amennyiben van társadalmi célja és társadalmi hatása, valamint értékesítésből vagy szolgáltatásnyújtásból származó bevétele. A hazai társadalmi vállalkozások mintegy fele az életgörbe növekedési fázisában van, bevételeikben a legnagyobb arányt az alap-, illetve közhasznú tevékenységből származó bevétel jelenti. Közel minden második vállalkozás foglalkoztat hátrányos helyzetű munkavállalót is. Erősségeik mindenekelőtt társadalmi elkötelezettségük és kompetens menedzsmentjük, gyengeségeik elsősorban finanszírozási problémáikból adódnak. Fő lehetőségeik a társadalmi megítélésükben, valamint a piaci kereslet esetleges javulásában rejlenek, veszélyt leginkább a pénzügyi forrásokkal szembeni változások jelenthetnek számukra.

SUMMARY

Any kind of organization can be regarded as social enterprise, provided that it has social aim, social impact and revenues from sales are proven. Nearly half of the domestic social enterprises are in their growth stage according to corporate lifecycle. Most of their revenues are made up of „income from basic and public activities”. Approximately half of them employ disadvantaged workers also. Their main strengths can be found in their commitment for the public and the competency of their management, their weaknesses primarily stemming from financial hardships. According to our results their most significant possibilities are the societies opinion on their activities and the possible changes in market demand, the leading threat they are posed to lies in the unfavourable alteration of their financial sources.

BEVEZETÉS

Jelen tanulmány háttere egy országos alap kutatás, melyet a társadalmi vállalkozási tématerületről rendelkezésre álló információk elégtelensége inspirált. A hiánypótló kutatás feladatait a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának munkatársaiként végeztük „Társadalmi vállalkozások alap kutatás” címmel 2017. március 1. és 2017. június 30. között. A kutatási programot a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs – Kiemelt projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében” elnevezésű kiemelt projekt keretében bonyolítottuk le az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság megbízásából (G. Fekete et al., 2017).

A „Társadalmi vállalkozások alap kutatás” alapvető célja az volt, hogy átfogó, rendszerszemléletű képet adjon a hazai társadalmi vállalkozásokról a társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakemberek, a szakmapolitikával foglalkozó intézmények, az oktatási intézmények és a kapcsolódó forprofit szervezetek számára egyaránt. A kutatás szintetizálja a társadalmi vállalkozások fogalmi és elméleti megközelítéseit, áttekinti a kapcsolódó nemzetközi és hazai iskolák által képviselt álláspontokat. Empirikus vizsgálatok alapján információkat nyújt a társadalmi vállalkozások számáról, típusaik, tevékenységi profiljaik szerinti rétegződésükről, területi és szektorális eloszlásukról, a ténylegesen működő és a csak adminisztratív értelemben létező társadalmi vállalkozásokról. Feltárja forrásszerzési és -elosztási gyakorlataikat, eredményeiket, kapcsolati rendszereiket, jellemző alapítási indítékaikat, nehézségeiket, főbb kockázati tényezőiket és sikerfaktoraikat, fejlesztési területeiket. Szektorszinten megbízható információkat szolgáltat a hazai társadalmi vállalkozások gazdasági teljesítményéről, foglalkoztatási és gazdasági potenciáljáról és a szektor által teremtett hozzáadott társadalmi értékekről.

A kutatási program során a társadalmi vállalkozások elméleti megközelítéseinek szintetizálását követően szekunder és primer kutatásokat végeztünk. Három fő kutatási módszertant használtunk: adatbázis- és dokumentumelemzést, fókuszcsoporthoz tartozó interjú módszert, illetve kérdőíves felméréseket, az alábbiak szerint:

1. *Adatbázis elemzés és dokumentumelemzés* keretében egyrészt a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján 13014 szervezet, mint potenciális társadalmi vállalkozási alapsokaság sajátosságait vizsgáltuk regionális megoszlás, jogi-szervezeti forma és tevékenység szerint, másrészt a társadalmi vállalkozásokat segítő donorszervezeteket és támogatási formákat elemeztük.
2. *Fókuszcsoporthoz tartozó interjú* módszer segítségével 7 helyszínen, összesen 54 szervezet 63 képviselője mondta el véleményét a társadalmi vállalkozás fogalma, a társadalmi vállalkozások társadalmi hatása, a társadalmi vállalkozások forrásszerzési és nyereség-elosztási gyakorlata, a társadalmi vállalkozások eredményei, sikertényezői valamint a jövőbeni fejlesztési lehetőségei kapcsán.
3. *Kérdőíves felmérés* során egyrészt társadalmi vállalkozások megkérdezésére került sor a szervezet általános adatai, bevételek, ráfordítások, a társadalmi hozzáadott érték meghatározása és a működés értékelése területeken. A mintába 220 szervezet került. Ezen kívül magánszemélyek társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos véleményét, attitűdjét is feltártuk 401 magánszemély bevonásával.

1. táblázat: A kutatás területei és módszerei

Kutatási területek	Kutatási módszer	Vizsgált tényezők
A magyarországi társadalmi vállalkozási szektor jellemzői	Adatbázis elemzés, kérdőíves felmérés	Fogalmi behatárolás, alapítási indíték
		Tulajdonosi szerkezet, hatókör szerinti megoszlás
		Küldetés, célcsoport, társadalmi hatás
		Jogi/szervezeti forma szerinti eloszlás
A társadalmi vállalkozások jellemzői és fő problémái	Kérdőíves felmérés, fókuszcsoporthoz tartozó interjú	Életciklus, foglalkoztatottak, bevételek
		A láthatóság hiánya
		A forrásszerzés nehézségei
		Versenyhátrány a piacon
SWOT	Kérdőíves felmérés, fókuszcsoporthoz tartozó interjú	Erősségek
		Gyengeségek
		Lehetőségek
		Veszélyek

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás területeit, vizsgált tényezőit és módszereit az 1. táblázat mutatja. A következőkben bemutatjuk a társadalmi vállalkozások nemzetközi fejlődéstörténetének fontosabb állomásait és iskoláit, majd a hazai viszonyokra végzett empirikus kutatásaink fő eredményeit.

1. A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS FOGALMA A SZAKIRODALOMBAN

A társadalmi és gazdasági célokat együttesen megvalósító társadalmi vállalkozások elnevezés néhány évtizedes múlta tekint vissza, azonban az újkeletű fogalom régóta létező jelenséget takar. Az elnevezés elsőként az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában párhuzamosan jelent meg, napjainkban azonban egyre elterjedtebb szerte a világon. A társadalmi vállalkozás fogalma elsősorban a sem a hagyományos piaci, sem az állami szektorhoz nem kötődő társadalmi-gazdasági szervezetekhez kapcsolódik, melyeket többnyire a civil társadalom, harmadik szektor, nonprofit szektor és szociális gazdaság elnevezésekkel illetnek (OECD, 2003).

A legrégebb óta használatos az állampolgárok önszerveződését, részvételét és az egyéni felelősséget hangsúlyozó civil társadalom fogalma. Emellett a XX. század második felétől három jelentős megközelítéssel rendelkezünk: (1) a nonprofit szektor iskola a profitelosztás tilalmát, azaz a nonprofit kritériumot emeli ki; (2) a szociális gazdaság megközelítés a demokratikus döntéshozatali folyamatok és a társadalmi cél meglétét hangsúlyozza; illetve (3) a harmadik szektor koncepciója azokra a civil társadalomban található intézményesített szervezetekre utal, melyek érdekképviselői, újraelosztási és termelési feladatokat látnak el (Borzaga et al., 2008). A fő megközelítések mellett további kapcsolódó, a szektor különböző jellemzőire fókuszáló fogalmak is leírják a jelenséget, mint a nem-kormányzati szektor, önkéntes szektor, karitatív szektor, szolidáris gazdaság vagy a közösségi gazdaság (Bocz, 2009).

A társadalmi vállalkozás fogalma az 1990-es évek elején jelent meg, azonban máig nem rendelkezik egységes definícióval. A megközelítések két amerikai (a piaci jövedelem - earned income és a társadalmi innovációs - social innovation), továbbá egy európai (EMES) irányzatra csoportosíthatók (Defourny és Nyssens, 2012). A termékek/szolgáltatások értékesítéséből, eladásából származó bevételek elsődlegességét hangsúlyozó piaci jövedelem iskola további két irányzatra bontható: az első szigorúan a nonprofit szervezetekre szűkíti a kört, a később kialakult irányzat azonban a forprofit alapú társadalmi célú üzleti kezdeményezéseket is ide sorolja (Esse et al., 2013). A második amerikai iskola, a társadalmi vállalkozó személyek tevékenységeit alapul vevő társadalmi innovációs iskola szerint a fogalom egy társadalmi probléma innovatív megoldását jelenti (Defourny és Nyssens, 2012). Európában az EMES kutatóhálózat megközelítése a demokratikus, részvételi, autonóm irányítási modellek szükségszerűségét emeli ki. A megközelítés gazdasági, társadalmi és irányítási dimenziókhoz kapcsolódó kritériumrendszerrel dolgozott ki a különböző társadalmi vállalkozások azonosítása és összehasonlítása érdekében (Defourny és Nyssens, 2012). A döntéshozók által leginkább alkalmazott, az Európai Bizottság által 2011-ben megfogalmazott definíció pedig a fenti három megközelítést ötvözi a „Kezdeményezés a szociális vállalkozásokért” című dokumentumban, melynek célja, hogy kedvező szabályozási környezetet teremtsen a társadalmi vállalkozások számára (Európai Bizottság, 2011).

Történeti fejlődésüket tekintve a társadalmi vállalkozások a nonprofit szektor egy alcsoportjának tekinthetők és egyben a teljes szektorra kiható, újító folyamatot indítanak el (Defourny, 2001). A nonprofit szektor szerepe világszerte az elmúlt évtizedekben vált jelentősebbé, elsősorban a jóléti rendszerek válságára és a társadalmi és gazdasági kirekesztésre adott egyfajta válaszként (OECD, 2003). Azonban emellett a "globális egyesületi forradalom" egyéb okai is megállapíthatóak, mint az elmúlt két évtized

kommunikációs forradalma, vagy a növekvő művelt középosztály erősödő aktivitása (Salamon és Anheier, 1999). Továbbá az utóbbi években a forprofit szektorban is megjelentek társadalmi vállalkozások (Hulgard, 2014).

Az Egyesült Államokban az erős jóléti állam hiánya miatt az alulról szerveződő helyi közösségépítés jelentős hagyománnyal bír (Amin et al., 2002). Önkéntes szervezetek piaci bevételekkel már az ország megalapításakor is rendelkeztek, az 1960-as években egyes állami jóléti programok kiszervezésre kerültek az adott területen működő nonprofit szervezetekhez (Kerlin, 2006). Az 1970-es évek gazdasági visszaesése és az új társadalmi és gazdasági kihívások az állami finanszírozás leépítéséhez vezettek (lásd Amin et al., 2002), a nonprofitok az új körülményekhez az 1980-as évektől többek között piaci tevékenységek kialakításával alkalmazkodtak (Young, 2003).

Nyugat-Európában az egyesületek, alapítványok, szövetkezetek és kölcsönös biztosítópénztárak szintén már a második világháború előtt fontos szerepet játszottak (OECD 2003). Az 1950-es években a jóléti államok kialakulása alapvetően nem a nonprofit, inkább az állami és piaci szektor szerepvállalását erősítette (Defourny és Nyssens, 2009). Az 1970-es és korai 1980-as évek gazdasági válsága azonban a hagyományos szociálpolitikai szereplőkénél aktívabb megközelítések bevezetését eredményezte, a válság után a nonprofit szervezetek és az újonnan alakuló társadalmi vállalkozások kezdtek megoldásokat ajánlani az erősödő problémákra (Kerlin 2006). Néhány országban új jogi formákat is létrehoztak, mint például az olasz szociális szövetkezet elsőként 1991-ben (Defourny és Nyssens, 2010). Az 1990-es évek közepe óta a munkaerőpiacról kiszorult hátrányos helyzetű emberek integrációját célzó társadalmi vállalkozások terjedtek el (Kiss, 2015), illetve emellett a másik fő terület a szociális és közösségi szolgáltatások biztosítása lett (OECD, 2003).

Közép- és Kelet-Európában a nonprofit szervezetek Nyugat-Európához hasonlóan már a középkortól jelen vannak, a szektor hosszú fejlődésen ment át az évszázadok során (Borzaga et al., 2008). A rendszerváltás utáni erőteljes növekedésben "főként a korábbi helyi, történelmi és vallási hagyományok, a demokratizálódási és decentralizációs folyamatok, a szocialista jóléti állam korábbi és rendszerváltáskor zajló leépülése, a neo-liberális gazdaságpolitika, a külföldi támogatások és az európai integrációs politikák játszottak szerepet" (G. Fekete et al., 2017, 54). Ugyanakkor a társadalmi vállalkozások jelentősége Nyugat-Európához képest marginális, gazdasági fenntarthatóságuk általában nem érhető el csupán az üzleti tevékenységből származó bevételekkel (Borzaga et al., 2008).

2. A MAGYARORSZÁGI TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSI SEKTOR JELLEMZŐI

A szektor jellemzői kapcsán lényegesnek tartjuk a társadalmi vállalkozások fogalmi lehatárolását, a társadalmi vállalkozások alapítási indítékait, tulajdonosi szerkezetét, hatókörét és beágyazottságát. A jellemzők között fontos a magyarországi társadalmi vállalkozások küldetése, célcsoportjai, társadalmi hatásai, valamint a társadalmi vállalkozások regionális és szervezeti forma szerinti megoszlása.

2.1 A társadalmi vállalkozások fogalmi lehatárolása

A kutatás eredménye alapján bármilyen típusú szervezet (nonprofit vagy akár forprofit) lehet társadalmi vállalkozás, ha van társadalmi célja és kimutatható társadalmi hatása. Esetükben elvárható a piacról, értékesítésből vagy szolgáltatásnyújtásból származó bevétel szerzése, és a bevételek, a profit visszaforgatása az adott társadalmi célra, ezek mértéke, aránya azonban nem határozható meg elvárásként. A piaci megjelenéshez, az alkalmazkodáshoz, a hosszú távú működéshez, fenntarthatósághoz és a sikerhez fontos a folyamatos innováció (tágabb

értelmezésben), azonban a társadalmi vállalkozási besoroláshoz nem indokolt egy innovációs kritérium. A demokratikus döntéshozatal nem feltétele a társadalmi vállalkozási formának. Fontosnak tartják, hogy a társadalmi vállalkozások definícióját kellően átgondoltan fogalmazzák meg, és jól határolják le a kategóriát. Kiemelkedően fontos a stabil, kiszámítható jogszabályi háttér megteremtése és a jogszabályi anomáliák megszüntetése.

2.2 A társadalmi vállalkozások alapítási indítékai, tulajdonosi szerkezete, hatóköre és beágyazottsága

A társadalmi vállalkozások alapításának indítékai leggyakrabban (94%) valamilyen társadalmi vagy közösségi cél megvalósításához kötődnek. Ezt követik az együttműködés / érintettek bevonása (85%), társadalmi problémák megoldása (83%), a közös támogatása (81%) valamint a fenntartható fejlődés elősegítése (80%).

A társadalmi vállalkozások túlnyomó többségének (62%) egy, belföldi magánszemély tulajdonosa van. Tizenhét százalékuk rendelkezik két tulajdonossal és mindössze 1 százalékuk hárommal. A két tulajdonossal rendelkező vállalkozások 70%-ában belföldi magánszemély és az önkormányzat, 15%-ában belföldi jogi személy és belföldi jogi személyiségű társaság, míg 10%-ában belföldi jogi személyiségű társaság és önkormányzatok a tulajdonosok. A társadalmi vállalkozások 20%-ának tevékenysége több települést vagy kistérséget is érint, miközben 18%-uknak a hatóköre az egész országra kiterjed. Minden hatodik vállalkozás vásárlói több megyéből, régióból származnak. A vállalkozások kevesebb, mint 10 százaléka rendelkezik nemzetközi piaci jelenléttel. Ugyanakkor szintén csupán 10 százalékukra jellemző, hogy kisebb lakó- vagy munkahelyi, vagy egyetlen szervezetre/intézményre kiterjedő hatókörrel működnek.

A társadalmi-gazdasági szereplőkkel való kapcsolatokat tekintve a társadalmi vállalkozások magas aránya (76%) említette partnerként az önkormányzatokat, közel ugyanennyien (75%) a civil szervezeteket. Kisebb, de jelentős arányban említették partnerként a vállalatokat, vállalkozásokat (57%), a magánszemélyeket (55%), az állami intézményeket, szervezeteket (51%), a szakmai szervezeteket/érdekvélpviselői szervezeteket (41%), illetve az oktató/kutató intézményeket (36%). A társadalmi vállalkozások 43 százaléka szerint pénzben valamilyen mértékben kifejezhető a tevékenység hosszú távú hatása, míg a többség szerint ez egyáltalán nem vagy csak kevéssé mérhető. A társadalmi vállalkozás hosszú távú társadalmi hatásaként leginkább a munkanélküliség csökkentését (52%), a képességfejlesztést (46%), a jobb életkörülményeket (45%) az esélyegyenlőség növekedését (45%), valamint a társadalmi összetartozás erősödését jelölték meg. A társadalmi innovációk fejlődését csupán a válaszadók negyede, míg a gazdaság fejlődését és a szegénység csökkenését is csak mintegy ötöde jelölte be.

2.3 A magyarországi társadalmi vállalkozások küldetése, célcsoportjai, társadalmi hatásai

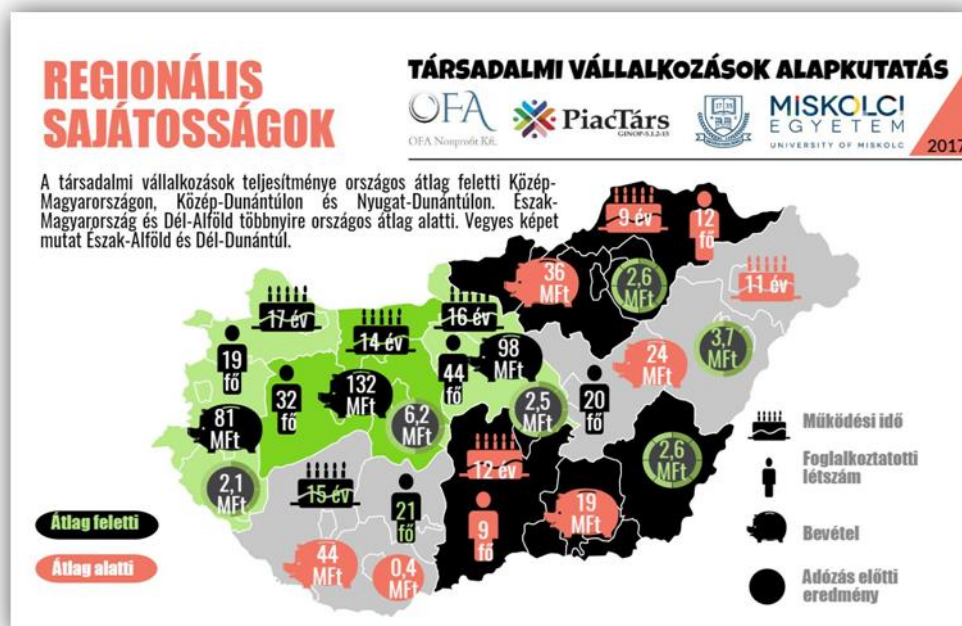
A hazai társadalmi vállalkozások küldetesei leginkább a munkaerőpiaci helyzet javítására, az elhelyezkedés segítésére, munkalehetőség biztosítására (21%); a településhez, helyi közösséghez kötődő célokra (12%); valamint a megváltozott munkaképességűek, fogyatékkal élők helyzetének javítására (11%) vonatkoznak. További lényeges elemek a korcsoportjukból adódóan hátrányos helyzetűek (fiatalok, idősek) segítése (7%) és a környezet védelme (7%). Nem számottevő az érdekvédelmi (2%) és a romák helyzetének javítását (2%) célzó misszióval bíró vállalkozások aránya. A társadalmi vállalkozások társadalmi hatásai leggyakrabban a munkanélküliség csökkentése (52%), a képességfejlesztés (46%), a jobb életkörülmények biztosítása (45%), az esélyegyenlőség növelése (45%), valamint a társadalmi

összetartozás erősödése. Legkevésbé jellemzők az állatjóléti (2%), a párkapcsolati (6%), az élelmiszerellátáshoz (10%), lakhatáshoz (13%), valamint az egészségesebb környezethez (16%) kapcsolódó hatások. A társadalmi innovációt a válaszadók negyede, a gazdaság fejlődését és a szegénység csökkenését mintegy ötöde tartja vállalkozása társadalmi hatásainak megnyilvánulási formájának.

A társadalmi vállalkozások 43 százaléka szerint pénzben kifejezhető valamilyen mértékben a tevékenység hosszú távú hatása, míg a többség szerint egyáltalán nem vagy kevéssé mérhető.

2.4 Regionális és szervezeti forma szerinti sajátosságok

A társadalmi vállalkozások regionális sajátosságait vizsgálva megállapítható, hogy a legtöbb régióban fő alapítási célként jelölték meg valamely társadalmi/közösségi cél megvalósítását. A társadalmi vállalkozások 2015-ös átlagos működési év, foglalkoztatottak létszáma, bevétel, adózás előtti eredmény adatait tartalmazza régiókénti bontásban az 1. ábra, jelölve, hogy a regionális adat az országos átlag alatt vagy felett helyezkedik el.

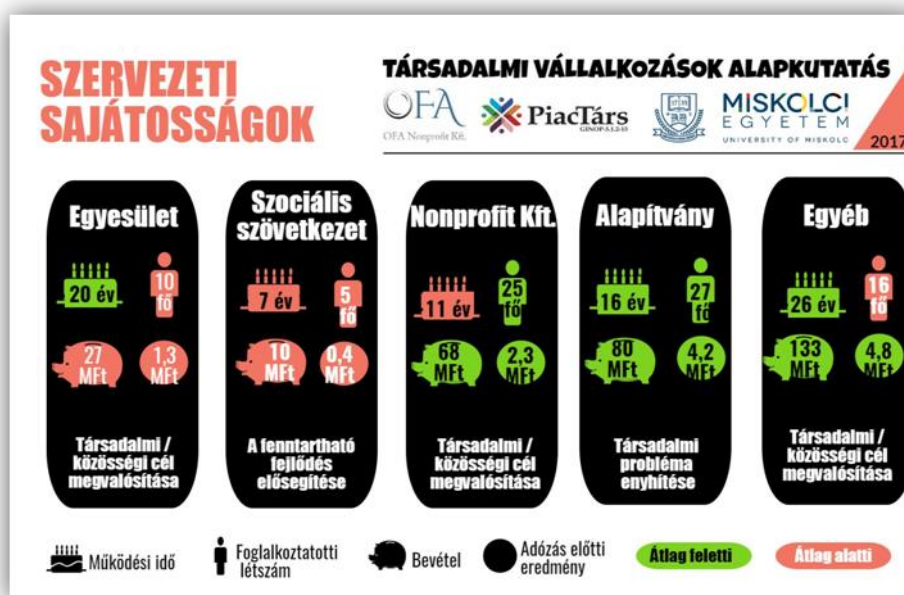


2. ábra. A társadalmi vállalkozások regionális jellemzői

Forrás: G. Fekete és szerzőtársai (2017, p.17)

A vizsgált tényezők alapján a Közép-Magyarországon, Közép-Dunántúlon és Nyugat-Dunántúlon működő társadalmi vállalkozások fejlettek tekinthetők, míg az észak-magyarországi és dél-alföldi társadalmi vállalkozások teljesítménye az országos átlag alatt marad. Az észak-alföldi és dél-dunántúli társadalmi vállalkozások nem sorolhatók be egyértelműen.

A különböző jogi-szervezeti formájú társadalmi vállalkozásokra jellemző átlagos működési időt, a foglalkoztatottak létszámát, a bevételt és adózás előtti eredményt a 2. ábra foglalja össze. A fenti kritériumok alapján megállapítható, hogy az alapítványok minden szempontból átlag feletti, míg a szociális szövetkezetek átlag alatti teljesítményt nyújtanak. A nonprofit kft-k és az egyéb kategória vállalkozásainak teljesítménye egy szempont kivételével átlag feletti, míg az egyesületek teljesítménye a működési idő kivételével átlag alattinak tekinthető.



2. ábra: A társadalmi vállalkozások szervezeti sajátosságai

Forrás: G. Fekete és szerzőtársai (2017, p.19)

3. A HAZAI TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK JELLEMZŐI ÉS FŐ PROBLÉMÁI

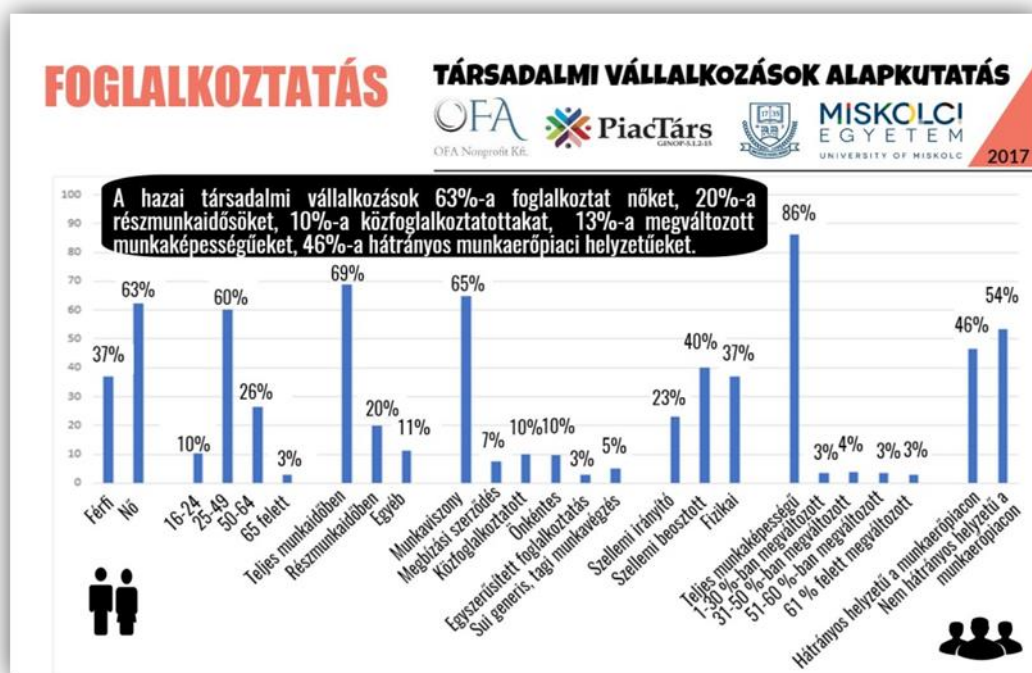
A hazai társadalmi vállalkozások jellemzői közül életciklusukat, foglalkoztatottságra vonatkozó és bevételi jellemzőiket mutatjuk be, majd ezután fő problémáikat összegezzük.

3.1 A társadalmi vállalkozások életciklusa, foglalkoztatottjai, bevételei

A legtöbb megkérdezett társadalmi vállalkozás jelenleg is működik (94%). Mindössze 2,3 százalékuk alakult újonnan, 3,7%-uk a válaszadás időpontjában nem működött. A társadalmi vállalkozások legnagyobb része (47%) az életgörbe növekedési fázisában van, 12 százaléka az indulási szakaszban, míg 36% az érettség fázisában, és 5% hanyatlik.

Pályázati forrásokra a vizsgált cégeknek több mint a fele nemcsak a tevékenység beindításakor, hanem a működésük folyamatos fenntartása érdekében is támaszkodik. A megkérdezettek 30%-a válaszolta azt, hogy induláskor egyáltalán nem, és 17%-uk, hogy a működés során egyáltalán nem támaszkodott pályázati forrásokra.

A magyarországi társadalmi vállalkozásoknál többségben vannak a női alkalmazottak (63%), korcsoport tekintetében pedig a legtöbb foglalkoztatott (60%) a 25-49 éves korosztályból kerül ki. A legtöbben teljes munkaidőben dolgoznak (69%). A részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya csupán 20%, bár még ez is meghaladja az országos átlagot (5,7%, KSH, 2017). Az alkalmazottak döntő hányada (65%) munkaviszonyban dolgozik. A társadalmi vállalkozások többsége (86%) foglalkoztat teljes munkaképességűeket. Csupán 3, illetve 4 százalékukra jellemző a különböző mértékben megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása. A társadalmi vállalkozások 46 százaléka foglalkoztat a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű munkavállalókat (3. ábra).



3. ábra. A társadalmi vállalkozások foglalkoztatási gyakorlata

Forrás: G. Fekete és szerzőtársai (2017, p.16)

A mintába került társadalmi vállalkozások 2015-ös bevételében a legnagyobb arányt (36%) az alap-, illetve közhasznú tevékenységből származó bevétel jelenti. Ezt a központi állami támogatás (22%), a pályázati támogatás (19%), a vállalkozási típusú tevékenységből származó bevétel (10%), az önkormányzati támogatás (8%), a tagdíjbevétel (3%), és a belföldi magán támogatás (3%) követi. A 2015-ben a társadalmi vállalkozásoknál átlagosan felmerült összes költség 52 millió forint volt, közel 20 millió anyag jellegű ráfordítás és 23 millió forint személyi jellegű ráfordítás. A társadalmi vállalkozások több mint fele a nyereségét teljes egészében visszaforgatja a társadalmi tevékenységébe.

3.2 A társadalmi hatások mérési nehézségei – a láthatóság hiánya

A társadalmi hatások egy jelentős része nehezen, vagy nem mérhető, mérésük szubjektív. A hatások hosszú távú begyűrűződő, halmozódó megjelenését, a szinergiahatást nagyon nehéz kimutatni, sőt sok esetben még beazonosítani is. Sok esetben a társadalmi hatások később érnek be, vagy nehezen megfogható például az, ami nem következett be (az elkerült károk). Nem várható el a társadalmi vállalkozásoktól, hogy globális szintű megoldásokat adjanak egy-egy társadalmi problémára, akár egy minimális társadalmi hatás is értékelendő és értékelhető. A társadalmi vállalkozások nagyban különböznek a társadalmi céljukat, a tevékenységüket, a hatókörüket (vonzáskörzetüket), a működési formájukat tekintve, emiatt nagyon nehéz egy egységes „mérőrendszert” alkotni, amely mindenki számára megfelelő. Másrészt viszont szükség lenne egyfajta egzaktabb összemérhetőségre a pályázatok elbírálásánál. Magyarországon még nem túl hosszú múltra tekint vissza a társadalmi hatásmérés, így a szervezeteknél még fejleszteni kell a kompetenciákat ezen a téren. A hiányzó kompetenciák mellett a szervezeteknek nincs ideje, nincs kapacitása foglalkozni ezzel a területtel. A legfontosabbnak azt tartották, hogy növekedjen a szervezetek láthatósága. Azaz nem elegendő csupán mérni az elért hatást, hanem megfelelő hangsúlyt kell fordítani az

eredmények kommunikálására is, meg kell mutatni az eredményeket a döntéshozóknak, a finanszírozóknak, a befektetőknek, az együttműködő partnereknek és a társadalomnak.

3.3 A forrásszerzés nehézségei

A szektor egyik legnagyobb problémáját a forrásszerzés nehézsége jelenti. Itt elsősorban a pályázatfüggőséget, a pályázati források csökkenését, kiszámíthatatlanságát, a szigorú pályázati kiírásokat, a szigorú pályázati előminősítő rendszert, a túlzott bürokráciát, a hosszú elbírálási folyamatot emelték ki. A pályázati források domináns szerepet játszanak a társadalmi vállalkozások finanszírozásában. Az EU-s támogatások a jövőben várhatóan csökkenni fognak, és ez a kiszámíthatatlanság, a források elapadása kritikus helyzetet teremt sok szervezet számára. További probléma, hogy sok szervezetnél nincs meg a kellő szakértelem az új típusú pályázatok megírásához, mivel nem rendelkeznek azokkal a vállalkozói (üzleti, gazdálkodási, pénzügyi és menedzsment) kompetenciákkal, ami ebben a megváltozott helyzetben szükséges. Az egyéb források (normatív támogatások, adó 1 százalékok, adományok, stb.) elégtelensége és kiszámíthatatlansága további problémák forrása.

3.4 Versenyhátrány a piacon – a társadalmi érzékenység alacsony szintje – negatív sztereotípiák a szektorhoz kötődően

A piaci bevételsszerzés sok esetben nehézségekbe ütközik, mivel a társadalmi vállalkozások jellemzően versenyhátrányban vannak a piacon amiatt, hogy hátrányos helyzetű (pl. alacsony képzettségű, tartósan munkanélküli, fogyatékkal élő) embereket foglalkoztatnak, és ezek a munkavállalók nem képesek ugyanolyan hatékonysággal termelni, mint egy átlagos munkavállaló. Emiatt drágábban tudják előállítani ugyanazt a terméket, mint a piaci versenytársaik. Ezt a problémát súlyosbítja a társadalom érzékenységének viszonylag alacsony szintje. A magánszemélyek körében végzett felmérés alapján a vevő számára nem az számít, hogy hátrányos helyzetűek állították elő, hanem a minőség és az ár alapján fog a vásárlás mellett dönteni. Az interjúkból kiderült továbbá, hogy több hozzászóló szerint a társadalmi vállalkozások, illetve a nonprofit szektor társadalmi elfogadottsága is kritikus. Nagyon nagyok az elvárások a szektorral szemben, sokkal jobban kell bizonyítani a hozzáértésüket, mint egy állami vagy egy for-profit szervezetnek.

4. A HAZAI TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK SWOT ANALÍZISE

A kutatás eredményei alapján a következőkben összegezzük a magyarországi társadalmi vállalkozások erősségeit, gyengeségeit, valamint a környezetükből fakadó fő lehetőségeket és veszélyeket.

Kutatásunk alapján legfontosabb sikertényező a szakértelem, melyet a társadalmi vállalkozások 53 százaléka tartott fontosnak a sikerhez. Második helyen a jó minőségű termék/szolgáltatás (45%) szerepel, ezt követi a létező társadalmi szükséglet beazonosítása (42%), a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés (35%) és a stratégiai gondolkodás, hosszú távú tervezés (33%). Lényegesnek bizonyultak a működési tapasztalat (32%), a jó kapcsolatok (30%) a vezetés személyes érzékenysége és elkötelezettsége (29%), valamint a helyi viszonyok ismerete (29%) tényezők is.

A társadalmi elkötelezettség (52%), a kompetens menedzsment (50%), a működési tapasztalat (49%), valamint a termék és szolgáltatás minőség (48%) a társadalmi vállalkozások jelentős részének erőssége. Az elkötelezett munkatársak megléte (45%), a helyi közösség bizalma (43%), és a kapcsolati háló (36%) szintén a vállalkozások segítségére van. A tíz

legjellemzőbb erősség közé került még a társadalmi reputáció és az innovációs képesség is. Az említett tényezők gyengeségként is jelölhetők voltak. A felsoroltak közül csupán a működési tapasztalattal kapcsolatban fogalmazódott meg számottevő aggály is, mivel a válaszadók több mint 13%-a vállalkozása gyengeségének tartja, hogy nincs megfelelő tapasztalatuk.

A válaszadók jelentős része gyengeségként tekint a rendszeres finanszírozás/támogatás (50%), a stabil tőkeellátottság (42%), a jelentős mértékű üzleti tevékenység (29%) és a megfelelő marketing tevékenység (22%) kritériumokra. Több mint 10 százalék tartja gyengeségének az üzleti szemléletet (16%), a működési tapasztalatot (13%), a vállalkozási tapasztalatot (13%), a kidolgozott üzleti tervet (12%) és a vállalkozási ismeretek (11%) hiányát.

A társadalmi vállalkozások leginkább a termék, szolgáltatás iránti szükséglet változását (52%), az önkéntes munka mértékét (28%), a termék/szolgáltatás iránti fizetőképes kereslet változását (27%), valamint a nonprofit szféra társadalmi megítélését (25%) tartják lehetőségnek. A magánszemélyekre vonatkozó felmérésünk alapján A társadalmi vállalkozás kifejezést a magánszemélyek 47,1%-a ismerte, 52,9%-a nem, viszont a megkérdezett magánszemélyek 82%-a hajlandó lenne kissé magasabb ár megfizetésére a társadalmi vállalkozások terméke vagy szolgáltatása esetén.

Az Európai Unió támogatásokat a társadalmi vállalkozások 30%-a jelölte lehetőségként és veszélyként egyaránt. A vállalati támogatások mértékének változását valamennyivel többen érzik veszélynek (11%), mint lehetőségnek (10%). Egyértelműen többen tartják veszélynek a működési feltételek változását (37%), a költségvetési támogatások mértékének változását (35%), a nonprofit szféra politikai megítélését (32%) és az ország/régió/település gazdasági helyzetének változását (24%). Jelentős kockázat a támogatások bizonytalansága (61%), a jogi szabályozás változása (40%), illetve a vállalkozási/gazdálkodási/üzleti bevétel hiánya (34%).

ÖSSZEGZÉS

A társadalmi és gazdasági célokat együttesen megvalósító szervezeteket jelölő „társadalmi vállalkozások” elnevezés néhány évtizedes múltra tekint vissza, azonban az újkeletű fogalom régóta létező jelenséget takar. A fogalom értelmezésével kapcsolatos nézetek három fő csoportba, két amerikai (a piaci jövedelem - earned income és a társadalmi innovációs - social innovation), továbbá egy európai (EMES) irányzatba sorolhatók.

A társadalmi vállalkozás kifejezést a megkérdezett magyarországi magánszemélyek 47%-a ismerte, 53%-a nem, jellemzőbb az ismertség továbbá a nők és nagyobb településeken élők körében. Társadalmi vállalkozás bármilyen típusú szervezet lehet, ha van társadalmi célja és kimutatható társadalmi hatása, valamint a piacról, értékesítésből vagy szolgáltatásnyújtásból származó bevétele. For-profit szervezetek is lehetnek társadalmi vállalkozások, ha társadalmi hatásuk kimutatható. A hazai viszonyok mélyebb feltárása arra mutat, hogy az innováció és a demokratikus döntéshozatali eljárások gyakorlatát, illetve feltételeinek meglétét nem indokolt kritériumként állítani.

A társadalmi vállalkozások alapításának indítékai leggyakrabban (94%) valamilyen társadalmi vagy közösségi cél megvalósításához kötődnek, túlnyomó többségüknek (62%) egy, belföldi magánszemély tulajdonosa van, 20%-uk tevékenysége több települést vagy kistérséget is érint, magas arányuk (76%) ápol partneri kapcsolatokat az önkormányzatokkal, közel ugyanennyien (75%) civil szervezetekkel. A társadalmi vállalkozások 43 százaléka szerint pénzben bizonyos mértékig kifejezhető a tevékenység hosszú távú hatása, míg a többség szerint ez egyáltalán nem lehetséges. A társadalmi vállalkozások hosszú távú társadalmi hatásaként leginkább a munkanélküliség csökkentését (52%), a képességfejlesztést (46%), a jobb életkörülményeket (45%) az esélyegyenlőség növekedését (45%), valamint a

társadalmi összetartozás erősödését említhetjük. Pályázati forrásokra a vizsgált szervezeteknek több mint a fele nemcsak a tevékenység beindításakor, hanem a működésük folyamatos fenntartása érdekében is támaszkodik.

Az átlagos magyarországi társadalmi vállalkozás 13 éve alakult és 17 főt foglalkoztat, éves árbevétele 45 millió forint, az adózás előtti eredménye 1,4 millió forint. A legtöbb megkérdezett társadalmi vállalkozás jelenleg is működik (94%). Mindössze 2,3 százalékuk alakult újonnan, 47%-uk az életgörbe növekedési fázisában van. A vizsgált tényezők alapján a Közép-Magyarországon, Közép-Dunántúlon és Nyugat-Dunántúlon működő társadalmi vállalkozások fejlettek tekinthetők, míg az észak-magyarországi és dél-alföldi társadalmi vállalkozások teljesítménye az országos átlag alatt marad. Az alapítványok minden szempontból átlag feletti, míg a szociális szövetkezetek átlag alatti teljesítményt nyújtanak.

A tipikus magyarországi társadalmi vállalkozás 4 éve alakult és 2 főt foglalkoztat, az éves árbevétele és az adózás előtti eredménye 0 forint közelében van. 2015-ös bevételükben a legnagyobb arányt (36%) az alap-, illetve közhasznú tevékenységből származó bevétel jelenti. Ezt követi a központi állami támogatás (22%) és a pályázati támogatás (19%). Foglalkoztatási szerkezetüket tekintve többségben vannak a női alkalmazottak (63%), korcsoport tekintetében pedig a legtöbb foglalkoztatott (60%) a 25-49 éves korosztályból kerül ki. A legtöbben teljes munkaidőben dolgoznak (69%). Az alkalmazottak döntő hányada (65%) munkaviszonyban dolgozik. A társadalmi vállalkozások többsége (86%) foglalkoztat teljes munkaképességűeket, 46 százalékuk alkalmaz hátrányos helyzetű munkavállalókat.

A hazai társadalmi vállalkozások legfontosabb sikertényezője a szakértelem, ezt követi a jó minőségű termék/szolgáltatás, majd a létező társadalmi szükséglet beazonosításának képessége, illetve ténye. Erősségük elsősorban a társadalmi elkötelezettség, a kompetens menedzsment, a működési tapasztalat, valamint a termék és szolgáltatás minőség. Gyengeségként tekintenek a rendszeres finanszírozásra/támogatásra, a stabil tőkeellátottságra, a jelentős mértékű üzleti tevékenységre és a megfelelő marketing tevékenységre. Leginkább a termék, szolgáltatás iránti szükséglet változását, az önkéntes munka mértékét, a termék/szolgáltatás iránti fizetőképes kereslet változását, valamint a nonprofit szféra társadalmi megítélését tartják lehetőségnek. A magánszemélyek 82%-a lenne hajlandó magasabb ár megfizetésére a társadalmi vállalkozásoktól történő vásárlás esetén. Jelentős kockázatnak tartják a támogatások bizonytalanságát, a jogi szabályozás változását, illetve a vállalkozási/gazdálkodási/üzleti bevétel hiányát.

IRODALOMJEGYZÉK

- Amin, A. - Cameron A. - Hudson R. (2002): *Placing the social economy*. London: Routledge.
- Bocz J. (2009): *A nonprofit szektor strukturális átalakulása Magyarországon. A magyar nonprofit szektor az 1990-es évek elejétől a 2000-es évek közepéig*. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológiai Doktori Iskola.
- Borzaga, C.- Galera, G. - Nogales, R. (2008): *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*. Bratislava: United Nations Development Programme.
- Defourny, J. (2001): From Third Sector to Social Enterprise In: Borzaga, C. & J. Defourny, eds. *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, 1-18.
- Defourny, J. - Nyssens, M. (2009): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship* 2009 (1), 32-53.
- Defourny J. - Nyssens M. (2010): Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector, *Policy and Society* (2010).

- Defourny, J. - Nyssens, M. (2012): *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*. EMES Working Paper, no 12-03.
- Esse B. - Lukács Á. - Molnár K. - Varga J. (2013): *Társadalmiféle vállalkozók?* Budapest: Helyi Mérték Alapítvány.
- Európai Bizottság (2011): *Kezdeményezés a szociális vállalkozásért. A szociális vállalkozásokat mint a szociális gazdaság és innováció kulcsszereplőit előmozdító szabályozási légkör kialakítása*. COM(2011) 682/2.
- G. Fekete É. - Bereczk Á. - Kádárné H. Á. - Kiss J. - Péter Zs. - Siposné N. E. - Szegedi K. (2017): „Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről.” Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP - 5.1.2 - 15 - 2016 - 00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében. Miskolc, 2017.
- Hulgard L. (2014): Social Enterprise and the Third Sector - Innovative Service Delivery or a Non-capitalist Economy? In: *Social enterprise and the third sector - Changing European landscapes in a comparative perspective*. (szerk: Defourny, J., Hulgard L., Pestoff V.) New York: Routledge, 66-84.
- Kerlin, J. A. (2006): Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas* (2006) 17:247–263.
- Kiss J. (2015): Társadalmi célok, gazdasági tevékenységek – A társadalmi vállalkozások definíciói. In: *Civil Szemle*. 2015/1, 5-22.
- KSH (2017): A 15–64 éves népesség részmunkaidős foglalkoztatási aránya.
- OECD (2003): Synthesis. In: *The Nonprofit Sector in a Changing Economy*. (OECD LEED), Paris: OECD Publications, 9-30.
- Salamon, L. M. - Anheier H. K. (1999): *Szektor Születik II. - Összefoglaló egy nemzetközi nonprofit kutatás második szakaszáról*. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Acta Civitalis, Civitalis Egyesület, Budapest.
- Young D. R. (2003): New Trends in the US Nonprofit Sector: Towards Market Integration? In: *The Nonprofit Sector in a Changing Economy*. (OECD LEED), Paris: OECD Publications, 61-78.
- http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_int014.html (Letöltés: 2017. 06. 23.)

A KAPCSOLATOK ERŐSSÉGÉNEK SZEREPE A HÁLÓZATI TANULÁSBAN: SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS¹

THE ROLE OF TIE STRENGTH IN NETWORK LEARNING: A LITERATURE REVIEW

Csontos Réka¹ - Szabó Zsolt Roland²

¹PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Corvinus Egyetem, Vezetés és Stratégia Tanszék, 1093 Budapest, Fővám tér 8., 06203535839, reka.csontos@uni-corvinus.hu

²Egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetés és Stratégia Tanszék, 1093 Budapest, Fővám tér 8., 0614825221, zsoltroland.szabo@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban a hatékony tudásmegosztás már nem csak a szervezetek belső működésétől függ, hanem a külső szereplőkkel fennálló kapcsolatokban is központi kérdés a hálózati kutatásokban. A cikk célja, hogy elemezze az elmúlt évek hálózati tanulásról és tudásmegosztásról szóló tudományos folyóiratait, fókuszálva a kapcsolatok erősségeit kutató publikációkra. A cikkben kitérünk a hálózati kapcsolatok erősségének hatására a tanulás, tudásmegosztás, innováció és a változásvezetési folyamat szempontjából, feltárva a potenciális kutatási irányokat a témakörben. A szakirodalmi áttekintés eredményeképp kimutattuk, hogy a hálózati kapcsolatok erőssége abban az esetben hat pozitívan az innovációra, ha bizonytalan, status quo-t felborító változásról van szó, illetve pozitívan hat a tanulásra, ha tacit tudás átadása szükséges. Azonban, ha már explicit, jól kódolható tudásmegosztásról van szó, az új impulzusokat adó gyenge kötések is hasznosak.

SUMMARY

Nowadays efficient knowledge sharing is not only the matter of internal operation of an organization, but an important question in the relationships with external partners in recent network studies. The aim of the article is to analyze academic journals from recent years about network learning and knowledge sharing topic, focusing on publications about the strength of network ties. In the article the authors examine the effect of network tie strength on learning, knowledge sharing, innovation and change management process, exploring potential future research directions. As a result of the literature review authors found that in case of uncertain situation where the status quo has been changed, strong ties have positive effect on innovation. In case of tacit knowledge strong ties also positively influence knowledge sharing. Researches also stated that weak ties are useful, when well-codified, explicit knowledge need to be shared among participants.

1. BEVEZETÉS

A szakirodalom egyetért abban, hogy hatékony tudásmegosztás nélkül egy szervezet nem képes versenyelőnyt elérni (Arrow, 1974; Kogut and Zander, 1992), hiszen a sikeres tudásmegosztás az egyes szervezeti egységek között kritikus fontosságú számos szervezeti folyamat és teljesítmény szempontjából (Tortoriello et al., 2012).

¹ A publikáció a Széchenyi 2020 program EFOP-[3.6.1-16-2016-00013](#) "Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári Campusán" című Európai Unió projektje keretében készült.

Az innovációs irodalom újabb modelljei már nem a magányos, elszigetelt innovátorról szólnak, hanem egy interaktív folyamatról, aminek során különböző szereplők közösen dolgoznak egy ötlet gyakorlati megvalósításán (Schumpeter, 1987; Laursen-Salter, 2006). Chesbrough (2003) nyílt innovációról írt, már klasszikusnak számító művében taglalja, hogy a leginnovatívabb cégek külső szereplők, források széles körét használják fel arra, hogy innováljanak és fenntartsák az innovációt. Ezért a cikkben nem csak a szervezeten belüli, hanem a szervezetek közötti tanulást is vizsgáljuk.

Egy szervezeten belül a tudás megosztása segít elkerülni, hogy egy projekt felesleges, korábban már elvégzett erőfeszítéseket tegyen, akár a termék specifikus know-how-ról, a technológiai, piaci ismeretekről vagy a termék egyes komponenseiről való tudásról legyen szó (Hansen, 1999). A szervezetek közös tanulási képessége pedig már nem csak az egyes cégek saját versenyképessége miatt releváns kérdés, hanem magának a rendszernek (például ellátási láncnak, amiben tevékenykednek) a sikere is múlik azon, képes-e fejlődni és tanulni a hálózat egésze (Mason et al., 2012).

A továbbiakban tehát a tudásmegosztáshoz kapcsolódóan összefoglalom, hogy a kapcsolat erőssége, milyen esetekben erősíti és pozitívan befolyásolja a tudásmegosztást és ezzel együtt járó innovációt és változásvezetést és milyen esetekben előnyösebbek a gyenge kapcsolatok.

2. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

A cikk módszertana a szakirodalmi áttekintés. Egy adott témakör szakirodalmainak áttekintésével és a releváns források felkutatásával a kutatási téma összefoglalása mellett, kutatási kérdések kialakítására is lehetőség adódik (Rowley és Slack, 2004). Korábbi publikációk átnézése kulcsfontosságú bármely tudományos munka szempontjából. Egy hatékony áttekintés biztos alapot nyújt, támogatja az elmélet továbbfejlesztését, azonosítja a már kutatott témákat, illetve felfedi a még kutatásra váró, ismeretlen területeket (Webster-Watson, 2002). A hálózatkutatás és a hálózati tanulás témaköre már érett kutatási témának számít, így a szakirodalmi áttekintéssel az évek, évtizedek során összegyűlt kutatásokat érdemes elemezni és szintetizálni. A vállalatok közötti tanulás, tudásmegosztás az utóbbi években került leginkább fókuszba, így szükségessé válik potenciális kutatási területek, rések azonosítása, amihez a szakirodalmi áttekintés módszertana segítséget nyújt (Webster-Watson, 2002).

A hálózati tanuláshoz kapcsolódó irodalom feltárására tudományos folyóiratok cikkei között, előzetes ismereteinkre támaszkodva, 8 kulcsszó mentén kerestünk, amelyek közül a leglényegesebbek: „network learning”, „interfirm learning”, „network strength and learning”, „network and knowledge”. A tanulás, tudásmenedzsment témakörre leszűkítve összesen 7253 db angol és magyar nyelvű tudományos folyóiratot találtunk az EBSCO adatbázisokban való keresés során. Ezek között a cím és absztrakt alapján további szelektálást végeztünk annak érdekében, hogy a versenyszférát érintő kutatások kerüljenek előtérbe, majd ezen releváns cikkekben lévő forrásokat vizsgáltuk. A módszertan során azok a cikkek kerültek kiszűrésre, amelyek elsősorban nem szervezeti, hanem teljes mértékben csak technológiai szempontból vizsgálták a témakört. Eredményként feltártuk a hálózati tulajdonságok (kapcsolat erőssége, minősége, hálózati kohézió, kiterjedtség) változási hajlandóságra, kreativitásra, tudásátadásra, illetve a technológiai és nem technológiai innovációkra gyakorolt hatását. Kutatásunk során összesen 36 db kapcsolódó cikket elemeztünk.

3. EREDMÉNYEK

3.1. Hálózati kapcsolatok erősségének fogalmi tisztázása

Korábbi kutatások sokasága foglalkozik a kapcsolatok erősségének a tanulási képességre gyakorolt hatásával, ezen belül is a csoport szintű tudásmegosztás irodalma különösen gazdag. Ezek a szakirodalmak a termékfejlesztés, termékinnovációk bevezetésének példáján keresztül elemzik a szervezeten belüli, csoportok közötti tudásmegosztást, szervezeti egységeknek („subunits”, „business units” (Tortoriello et al., 2012), projekteknek (Hansen, 1999) vagy éppen munkacsoportoknak („occupational communities”) (Bechky, 2003) a vizsgálatával.

Akár csapatról akár szervezeti egységről legyen szó, a fentebb említett irodalmak többsége az erős és gyenge kötések hatásait és kontextusait vizsgálta, mindeközben boncolgatva az egyes fogalmak valódi jelentését. Krakhardt (1992) vetette fel a két, látszólag merőben eltérő kapcsolati minőség közötti fogalmi elkülönítés bonyolultságát. Ugyanis Granovetter (1973:1361) - a gyenge kötések fontosságának első hirdetője – szerint az erős kötések négy jellemző, az eltelt idő, az érzelmi intenzitás, az intimitás és a viszonzott szolgáltatásokból együttes kombinációjából fakadnak. De vajon mind a négy indikátor egyaránt fontos? (Krakhardt; 1992:217)

Krakhardt (1992) kitér arra is, hogy az erősséget a kutatók több különböző módon mérték és a mérést nehezítették az erős kötések jellemzőinek szubjektív tulajdonsága. A négyből 3 jellemző (az érzelmi intenzitás, az intimitás és a viszonzott szolgáltatások) erősen szubjektívek vagy legalábbis viselkedéstől függ. Eddig a kapcsolat erősségét a rá aggatott címkék (barátok, családtagok), a kapcsolat újdonsága vagy a személyek közötti kölcsönös említés bizonyította (Krakhardt; 1992). Perry-Smith (2005) a kapcsolat tartósságot, gyakoriságot és közelséget vizsgálta, ezek alapján a kapcsolat tartósságát találta leghasznosabb mérőszámnak, ez adta a legkonzisztensebb alátámasztást a hipotézisekre.

A kötésekkel szemben három szükséges feltételnek kell teljesülnie ahhoz, hogy valóban erősnek mondassuk őket (Krakhardt; 1992). Egyrészt a kötés szereplőinek interakcióban kell állnia, másrészt hatással kell egyiknek a másikra (akár viszonzás nélkül), harmadrészt sok időnek kell elteltie mire kialakulnak, kell, hogy legyen kapcsolati előzményük. E három tényező kombinációja esetén beszélhetünk „philos”-ról, ami a bizalomnak a hozzávalóit tartalmazza, bármelyik hiányzása esetén a bizalom széthullik (Krakhardt; 1992: 219). Ezzel szemben a gyenge kötéseknek a távoli és kevésbé gyakori kapcsolatokat nevezi a szakirodalom, amik egyfajta áthidaló funkciót töltenek be a hálózati távolságok legyőzésére (Granovetter, 1973). A továbbiakban a szakirodalom feldolgozás alapján összegezem az eddigi hálózati kutatási eredményeket a változásvezetés, szervezeti tanulás és innovációk szempontjából.

3.2. Hálózat erősségének szerepe a tudásátadás során

Valkokari (2015) a hálózatot a stratégiai szándék és a közös identitás mentén elemezte, kiemelve, hogy mennyire fontos a gyakori interakció mind stratégiai mind operatív ügyekben a hálózat mindennapos vezetése szempontjából. Míg a stratégiai szándékokra alapozott, hálózatvezetésre irányuló tevékenységek az üzleti hálózatok párhuzamos működéséhez járulnak hozzá, addig a szereplők közös identitása a tanulást, illetve a közösségi elköteleződést támogatja (Valkokari, 2015).

Az üzleti egységek közötti tudásátadás alapvető nehézségekbe ütközhet a közöttük lévő felfogási különbségek miatt. A tacit tudás, az, ami különösen akadályozhatja a tanulási folyamatot, és ezért szükséges, hogy a tudást explicitté tegyék, leködölve azt egy közös

nyelvű (Bechky, 2003). Így a szervezeten belüli üzleti egységek „nyelvet” alakítanak ki (Dougherty, 1992 In Tortoriello et al., 2012:1024; Bechky, 2003), homogén tudás és szakmai tapasztalatuknak köszönhetően, ami bár egységen belül megkönnyíti a kommunikációt, de akadályozza is a tudásátadást külső felek számára (Burt, 2004; Dougherty, 1992 In Tortoriello et al., 2012:1024). Bechky (2003) egy gyártó cégben végzett etnográfiai megfigyelése alapján azt találta, hogy termékfejlesztés során a csoportok között a nyelven kívül még a termék fogalmi meghatározásának, a gyakorlatvégzés helyszínének (legyen az fizikai vagy akár csak koncepcionális) a különbsége az, ami a különböző funkcionális csapatok közötti tudásátadást leginkább akadályozza.

Kutatók kimutatták, hogy azok az egyének, akik gyakran kommunikálnak egymással vagy erős érzelmi kapocs van közöttük hajlamosabbak a tudásmegosztásra, mint akik kevésbé vannak kapcsolatban egymással (Reagans-McEvily, 2003; Assimakopoulos et al., 2015). Az intenzív személyes vagy ICT eszközökkel támogatott interakciók a különböző osztályok között hatékony együttműködést eredményeznek, mivel ennek köszönhetően társasági és kulturális ismeretet szereznek a másik félről (Assimakopoulos et al., 2015).

Mások megállapították, hogy a kapcsolatok minősége hatással van arra, mennyire nyitott maga a hálózat a tanulásra. Peters és munkatársai (2016) szerint a nyitottságot leginkább gyakori személyes tárgyalások, baráti kapcsolatok kihasználásán keresztül lehet megteremteni. Ezen túl felhívták a figyelmet a játékosság fontosságára, például a humor nagy szerepet játszik a hálózati tanulás ösztönzésében, igaz ez kevésbé menedzselhető aspektusa egy hálózati együttműködésnek, de semmiképp sem szabad tiltani (Peters et al., 2016).

Az erős kötésekre jellemző személyes kapcsolat következtében kialakuló bizalom és kooperációs hajlandóság (Granovetter, 1973) még inkább megkönnyíti a tudásátadást, a tanulást az egyének ugyanis bíznak benne, hogy nem él vissza a másik az átadott tudással (Krackhardt, 1990 IN Reagans-McEvily, 2003; Steiner-Hartmann, 1998). Ezen kívül a személyek közötti kapcsolat erőssége megnöveli a tudásátadás esélyét, valamint hajlandóbbak több energiát is áldozni az átadási folyamatra is (Hansen, 1999).

Az erős kötés nem csak a tudás átadásra van pozitív hatással, hanem kutatók alátámasztották, hogy a tudás fogadására is pozitívan hat a szoros kapcsolat (Tortoriello et al., 2012). A legeredményesebb termékfejlesztések során a kutatás-fejlesztési részleg rendszeres kapcsolatban áll a többi osztállyal, közel dolgoznak egymáshoz, így képesek integrálni tudásukat (Hansen, 1999).

Az erős kötések ugyanakkor nem minden esetben előnyösek, ha tudásmegosztásról van szó. Definíció szerint az eltelt idő, erős érzelmi intenzitás, intimitás és a viszonzott szolgáltatások egyvelegének függvényében beszélhetünk erős vagy gyenge kötésről (Granovetter, 1973). Ez alapján következtethetjük tehát, hogy az erős kapocs kialakítása jelentős ráfordításokkal jár (Hansen, 1999), viszont tudásátadásnál nem lehet előre tudni vajon az átadott tudás „elég értékes e” e ráfordítások kompenzálására, így magas kockázatot rejt csak azért erős kapcsolatot kialakítani, hogy azzal segítsük a tudás megosztását (Tortoriello et al., 2012).

Azonban nem mindegy milyen fajta ismeretekről beszélünk, amikor a kötés erősségének pozitív hatásait vizsgáljuk. Tacit és komplex tudás átadásánál Hansen (1999, 2002) kimutatta, hogy valóban erős kötés megléte szükséges, felmérése alapján a tudásátadás ideje jóval rövidebb volt ebben az esetben, mint gyenge kötések esetében. Reagans és McEvily (2003) kutatási eredményei alapján bármilyen tudást könnyebb átadni erős kapcsolódáson keresztül, mint gyengén, viszont nem talált határozott alátámasztást Hansen (1999) eredményeire. Am érdemes figyelembe venni, hogy erős kapcsolat kialakítása sokkal idő és energia igényesebb, így érdemesebb inkább a nem explicit tudás átadására használni.

Továbbá erős kötések egy egyén csak korlátozott számú partnerrel tud fenntartani, és nehezebb véget vetni egy szoros kapcsolatnak, mint egy lazábbnak. Ennek következtében azt a kockázatot is érdemes szem előtt tartani, hogy az erős kötelék miatt „csapdába” eshet egy

már kevésbé előnyös tudáscserére épülő kapcsolatban az egyén (Tortoriello et al., 2012). Reagans és McEvily (2003) szerint a tacit tudás könnyebben adható át a strukturális lyukakon, ha erős kötés van a két fél között vagy diverz az egyén hálózata (Reagans-McEvily, 2003). Ha azonban a tudás jól kodifikálható, akkor a motiváltság és a képesség annak átadására könnyebben elérhető, így összességében megkönnyítve a tudástranszfert (Reagans-McEvily, 2003).

Termékfejlesztések esetében, amennyiben bizonytalan a fejlesztési körülmény, kifejezetten hasznos, ha nem erős, hanem gyenge kötésekkel a résztvevők kiszélesítik látókörüket, esetleg addig ismeretlen megoldást találva (Hansen, 1999). Hasonlóan Hansen-hez, Reagans és McEvily (2003) is arra a következtetésre jutott, hogy a gyenge kötésekkel rendelkező egyén is képes tudást átadni a strukturális szakadékokon keresztül, amennyiben diverz hálózattal rendelkezik (Reagans-McEvily, 2003). Lazán kapcsolódó, gyenge kötésekkel rendelkező hálózatok instrumentális feladatokra jobbak, összetettebb feladatok elvégzésére viszont erős kapcsolatok szükségesek a hálózat sűrűségétől függetlenül (Hansen, 1999).

3.3. Kapcsolat erősségének szerepe a változásvezetés során

Az üzleti hálózatok független, de egymással kapcsolatban álló szereplőkből áll. A hálózati szinten nem lehet meghatározni egyetlen szereplőt, aki kezdeményezné a változást, aki a központi kontrollt megtestesítené, így a hálózat dinamikájának változása magától történik, anélkül, hogy bármelyik fél szándékosan irányítaná (Valkokari, 2015).

Idővel, ahogy kollaborációval és gyakori interakciókkal a szereplők egy közös szemléletmódot és identitást alakítanak ki elindul egy fejlődési folyamat, amivel megújul maga a hálózat is, új célok kialakítását magával vonva (Valkokari, 2015). Fontos vezetői kihívás ennek a hálózati fejlődésnek a tudatos vezetése (Provan et al., 2007 in Valkokari, 2015:221), mivel ha nem alakul ki egy közös vízió, akkor a hálózat idővel felbomlik.

Az az egyén, aki megérti a szervezeten belüli erős kötések szerkezetét képes lesz kialakítani politikai ellenállóképességet és változást előidézni (Valkokari, 2015). Az emberek alapvetően nem szeretik a változást és az azzal járó bizonytalanságot, kutatók viszont kimutatták, hogy az erős kapcsolatok akkor hasznosak egy egyén számára, amikor bizonytalan helyzetben van. Bartsch és kollégái (2013 in Peters et al., 2016) projekt szervezeteket vizsgálva azt találta, hogy az erős kognitív kötések egy projekt tagjai és a projekten kívüli szervezeti tagok között fontos részei a folytonosságnak és szervezeti stabilitásnak egy alapvetően hektikus projektszervezeti környezetben.

Az erős kötések azok, amik a változást leginkább facilitálják (Pool, 1980 in Krackhardt, 1992), mivel az emberek a bizonytalanság elől egyfajta menedékként tekintenek ezekre az erős kapcsolataikra (Granovetter, 1982:113-117 in Krackhardt, 1992). E mellett tanúskodik Krackhardt és Stern (1988) kutatása is, akik szervezeti szimulációkon keresztül kimutatták, hogy szervezeti osztályokon keresztül szőtt baráti kapcsolatok miatt a szervezetek jobban képesek alkalmazkodni környezeti változásokhoz.

Ha a változás új információk begyűjtéséből állna, akkor a gyenge kötések lennének szükségesek, mivel azok garantálják az eltérő tudáshalmazhoz való hozzáférést. De mivel a legnagyobb változások felborítják az addigi status quo-t, a változással szembeni ellenállást kell elsődlegesen kezelni, amihez elengedhetetlen a bizalom a változást sürgetők felé (Krackhardt, 1992).

Granovetter (1973) ezzel szemben a gyenge kötések erősségét az innovációk kezdeti, hálózaton belüli terjesztésében látja. Az innovációk kezdetben bizonytalanoknak és ellentmondásosnak tűnhetnek a szervezeti tagok számára, éppen ezért a periférián lévő egyének vannak a legjobb pozícióban a hálózaton belül arra, hogy az addigi normákkal szembe menjenek. A központban lévő szereplőknek ugyanis túl nagy kockázattal járna a

reputációjukra vonatkozóan, ha kezdeti adoptálók lennének egy kiszámíthatatlan kimenetelű újítás kapcsán (Becker, 1970 in Granovetter, 1973:1367). Granovetter (1973) kiemeli, hogy az újítások szervezetben belüli terjesztésében nem mindegy mennyi gyenge kötéssel rendelkező szereplőről beszélünk. Ha a gyenge kötések száma kevés, akkor a már eredetileg is kevésbé népszerű ötlet még inkább megreked, viszont több gyenge kötéssel nagyobb az esély, hogy a kapcsolatfelvétel megtörténik az egymástól távol lévő pontok között.

3.4. Kapcsolat erősségének hatása az innovációra

A szakirodalom szerint az innováció a gyakorlati életben egyre inkább hálózati méreteket ölt (Taran-Boer, 2010; Assimakopoulos et al., 2015), ezért hálózati szinten érdemes vizsgálni egyes cégek hogyan tudják addigi tapasztalatukat és szaktudásukat összeilleszteni annak érdekében, hogy a saját üzleti modelljeiknek hiányosságait kompenzálják.

Innováció során a technológiai tudás megszerzésén kívül kulcsfontosságú, hogy új szervezeti képességeket és üzleti modelleket alakítsanak ki a vállalatok az innováció irányának befolyásolása végett (Assimakopoulos et al., 2015). Hu (2014) a technológiai innováció és szervezetközi hálózatok közötti összefüggést kutatva megállapította, hogy az üzleti modell a hálózati beágyazódás egyik alapköve, így pozitívan befolyásolja a szervezeti tanulást, azon keresztül pedig a technológiai innovációk teljesítményét (Hu, 2014). A szervezeti szintű elemzések helyett az egész ökoszisztémára vonatkozóan szükséges kialakítani üzleti modelleket, a technológiai újítások hálózati együttműködésekéből születnek leggyakrabban (Assimakopoulos et al., 2015). Hálózati szintű üzleti modellel az innovativitás mértéke is nagyobb, hiszen a legkülönbözőbb kompetenciákhoz és ötletekhez vagy akár piacokhoz, iparágakhoz képesek általa hozzáférni a hálózati szereplők (Taran-Boer, 2010).

Gyenge kötésekkel újszerű („nonredundant”) információk érhetők el, ami növeli a tudásbázist, amivel az adott egyén rendelkezik. Tehát azok az egyének, akik gyenge kötéssel rendelkeznek egy adott probléma esetén ezen kapcsolatok segítségével potenciális válaszokat azonosíthat (Mumford, & Gustafson, 1988; Simonton, 1999 in Perry-Smith, 2005). Gyenge kötésekkel az egyén nem csak különböző ismeretekhez juthat, hanem könnyebben találkozhat a sajátjától eltérő látásmódokkal, mivel a gyenge kötésben résztvevők eltérő háttérrel rendelkeznek (Perry-Smith & Shalley, 2003 in Perry-Smith, 2005).

A vezetők hogyan stimulálhatják a szervezetben dolgozókat gyenge kapcsolatok létesítésére? Egyrészt ösztönöznie kell a munkavállalókat, hogy különböző interakciókba lépjenek más osztályokkal, illetve hogy az addigiaktól eltérő környezetben töltsék munkaidejüket, ahol könnyebben alakulhatnak ki külső kapcsolatok. Külső kapcsolatokat a vállalat legkönnyebben külsős cégek bevonásával építhet ki, akár kiegészítő szakmai szerepek rájuk ruházásával (Perry-Smith, 2005).

3.5. Szervezetek közötti kapcsolatok és a tudásmegosztás

A szervezetben belüli, csoportok vagy üzleti egységek közötti tudásátadás a kutatók körében elterjedt témakör, ám az, hogy a különböző szervezetek hogyan tudnak együtt tanulni már kevésbé kutatott terület. Márpedig az, hogy a szervezet határain kívüli tudáshoz is hozzáfér egy vállalat, és ki is tudja azt aknázni, fontos mutatója az innovációs teljesítménynek (Cohen-Levinthal, 1990 in Tortoriella-Krackhardt, 2010: 167; Laursen-Salter, 2006; Wang et al., 2015). Nem mellesleg ezt felismerve, már a cégek is egyre növekvő mértékben támaszkodnak a szervezetben kívüli tudásra azért, hogy a saját képességeiket fejlesszék ezek által (Lane-Lubatin, 1998).

Az innovációs irodalom újabb modelljei már nem a magányos, elszigetelt innovátorról szólnak, hanem egy interaktív folyamatról, aminek során különböző szereplők közösen dolgoznak egy ötlet gyakorlati megvalósításán (Schumpeter, 1987; Laursen-Salter, 2006).

Chesbrough (2003) nyílt innovációról írt, már klasszikusnak számító művében taglalja, hogy a leginnovatívabb cégek külső szereplők, források széles körét használják fel arra, hogy innováljanak és fenntartsák az innovációt.

Hasonló megállapításra jutott Laursen és Salter (2006), akik a külső források felkutatásának nem csak szélességének, hanem mélységének a szerepét is vizsgálták, azok innovációra gyakorolt hatása mentén. Termelő cégek körében végzett vizsgálatuk alapján kimutatták, hogy egy technológia alapú újítás (radikális innováció) bevezetésekor a cégeknek érdemes csak a legfontosabb innováció forrásokra támaszkodnia, például vezető felhasználókra, egyetemekre vagy éppen beszállítókra, viszont velük érdemes mélyen foglalkozni, hozzáférve a kulcs tudásukhoz. Azonban ahogy érik a technológia és a piac az innovációt támogató hálózat kiterjed, egyre több szereplő lesz speciális tudás birtokában. Ahhoz, hogy a már létező technológiát továbbfejlesszék (inkrementális innováció) sokféle tudás szükséges, ezért ki kell szélesíteniük a hálózaton belüli innovációs forrásait (Laursen-Salter, 2006).

A külső partnerekkel, vevőkkel vagy beszállítókkal való kapcsolat és koordináció az, ami befolyásolhatja az új ötletek implementálását a cégen belül (Chesbrough, 2003). Ez alapján a közös tanulás képessége már nem csak az egyes cégek saját versenyképessége miatt releváns kérdés, hanem magának a rendszernek (például ellátási láncnak, amiben tevékenykednek) a sikere is múlik azon, képes-e fejlődni és tanulni a hálózat egésze (Mason et al., 2012).

Ám nem minden hálózati távolságot áthidaló kapcsolat van összefüggésben az innovációs potenciállal és a tudásmegosztással. Az innovációra gyakorolt pozitív hatása attól a mikrostrukturális kontextustól függ, amibe a szervezet be van ágyazódva (Tortoriella-Krackhardt, 2010: 168). Amennyiben erős kötés van a két fél között, ugyanakkor erős kötéssel rendelkeznek ugyanahhoz a harmadik félhez is („Simmelian tie”), akkor van a kötésnek pozitív és szignifikáns hatása az innovatív ötletek generálásra.

A kutatások többsége a piaci hálózatokat elemezte (Taran és Boer, 2010; Valkokari, 2015), akár versenytársak közötti (Lindström-Polsa, 2015; Velu, 2015), akár beszállító-vevői kapcsolatokról legyen szó (Veldman-Schiele, 2014; Mason et al., 2012). Kim és Lui (2015), illetve Carafa és munkatársai (2015) a piacin kívül az intézmények, azaz az egyetemek vagy akár kormányzat szerepét is vizsgálták a tudásátadás és innovációk fényében.

A szervezetek közötti hálózatok tipizálásánál Kim és Lui (2015) az intézményi hálózatokat, piaci hálózatokat és üzleti csoportokat különböztette meg. Üzleti csoportban a kollaborációs kapcsolat sokkal komplexebb és stabilabb, mint a másik kettő esetében. A piacinál szorosabb és személyesebb kötések jellemzik, ahol az alapvető információ megosztáson kívül gyakran a humán vagy pénzügyi erőforrások is áramolnak. Ez a fajta hálózat a fejlődő gazdaságok sajátossága, egyfajta válaszul a piaci hálózatok költséges és gyenge innovációs támogatására (Kim-Lui, 2015). Carafa és munkatársai (2015) iparág, egyetemi és kormányzati szereplők által alkotott hármas kapcsolatot tanulmányozta, tehát míg Kim és Lui (2015) az intézmények alatt értette az egyetemeket és kormányzati szerveket, addig Carafa és munkatársai (2015) különválasztotta őket.

Valkokari (2015) három különböző hálózati típust (horizontális, vertikális és innovációs) vizsgált a közös identitás és stratégiai szándék mentén. Gyártó cégek körében végzett esettanulmányai eredményei rámutattak, hogy míg a vertikális, beszállító-vevői viszonyban lévő vállalatok közötti kapcsolat előre jelezhető és menedzselhető, addig a spektrum másik vége, az innováción alapuló hálózati kapcsolatok kiszámíthatatlansággal és kockázatokkal jellemezhetőek leginkább, így ezek a hálózatok a legdinamikusabbak (Valkokari, 2015).

A szervezeten belüli kapcsolatokban a kutatások többsége a beszállító-vevő viszonyát, azon belül is az innovativitással való összefüggést vizsgálja (Veldman-Schiele, 2014). Veldman és Schiele (2014) empirikus adatok alapján alátámasztást találtak a beszállítók professzionalizmusára és szakosodására és a vevő-beszállító kapcsolat innovativitása között. Szakmailag minél hozzáértőbb egy beszállító, annál inkább innovatívabb a vevővel való

kapcsolata. A vertikális kapcsolatokban a központi cég a fő kontrolláló erő, az ő üzleti környezet interpretációi alapján újul meg a hálózat. Ez annak is köszönhető, hogy az interakciók során nem alakul ki közös identitástudat a hálózatban, ám a stratégiai szándékuk közös (Valkokari, 2015).

A legfrissebb hálózati kutatások nagy hangsúlyt helyeznek a szervezetek közötti verseny és együttműködés együttes kialakulásának vizsgálatára (Velu, 2015; Lindström – Polska, 2015). Szervezetközi szinten korábbi kutatások megállapították, hogy a szervezetek azokban a tevékenységeikben lépnek egymással kooperációra, amik a vevők számára nem láthatóak (input activities), ilyen például a logisztika, termelés vagy kutatás és fejlesztés területe. A marketing, értékesítés és márkázás területén (output activities) viszont ritkák a versenytársak közötti együttműködések, mivel ezek segítségével különböztetik meg a szolgáltatásaikat, termékeiket a többiektől (Bengtsson - Kock, 2000 In Lindström-Polsa, 2015:207). Horizontális kapcsolatokban a szereplők nem tudnak közösen vallott stratégiai szándékot megfogalmazni, mivel az érdekeik ellentétesek egymással (Valkokari, 2015).

A versengő együttműködés a kutatók szerint serkenti egy cég innovativitását, főleg termék innovációkat (Belderbos, Carree-Lokshin, 2004; Tether, 2002 in Velu, 2015: 124) és üzleti modell innovációkat tekintve (Velu, 2015).

A külső partnerektől származó tudás és információ tehát az innováció motorjaként szolgálhat a szakirodalom szerint, azonban érdemes megnézni a másik oldalt, azaz azokat az eseteket, amikor kifejezetten árthat a nyitottság egy vállalatnak. Laursen és Salter (2006) szerint a külső partnerektől származó tudás keresése kifejezetten költséges és időigényes lehet. Egy bizonyos pont után a külső partnerek felé való nyíltság az innovációs teljesítményt már negatívan befolyásolja. Kutatásukban javasolják, hogy a tudás keresési törekvéseket mindig érdemes annak költségeinek fényében mérlegelni. Ezen túl a külső forrásokat alaposan átgondolva kell menedzselni, hogy a keresési tevékenység ne aprózódjon el a túl sok csatorna között (Laursen-Salter, 2006).

3.5.1. Tanulás szervezetek között

A szervezetek közötti tanulás magába foglalja a már létező tudások átadását szervezetek között, ugyanakkor jelentheti a közös tudásanyag létrehozását is (Lubatkin et al., 2001). Fams és munkatársai szerint (2005) a közös tudásanyag létrehozása sokkal inkább a tanulási folyamat vége, a tudásátadás kezdeményezését és annak folytatását követően jön létre. Emellett a tanulás lehet cég-specifikus, amikor a tanulás a vállalat teljesítményének növelésére irányul vagy kapcsolat-specifikus is, ami a vállalatok korábbi közös munkájától függ (Kellogg, 2011).

Kutatók leginkább azt vizsgálták, hogy két vagy több szervezet között milyen tulajdonság vagy tevékenységbeli egyezések támogatják a tanulási folyamatot. Korábban kimutatták, hogy minél inkább átfedésben van a szervezetek technológiai képessége (Lane-Lubatkin, 1998), sajáttőke kezelési struktúrája (Mowery et al., 1996 In Faems et al; 2007:3) vagy minél nagyobb a kulturális hasonlóság (Mowery et al., 1996 In Faems et al; 2007:3) annál kedvezőbbek a feltételek a szervezetek közötti tudásátadásra. Azonban hiába értik meg egymás szaktudását (know-what) vagy a know-how-ját, ami alapján a szakmai tudásukat kialakították, szükséges, hogy a szervezeteknek hasonló problémákkal nézzenek szembe, tehát a know-why-uknak nagyban átfedésben kell lenniük (Lane-Lubatkin, 1998) az eredményes szervezetközi tanuláshoz. Lane és Lubatkin (1998) emellett megállapította, hogy a két szervezet alap tudásbázisának hasonlósága pozitívan befolyásolja a szervezetek közötti tanulást.

A szervezeti tagok nemcsak mint egyének lépnek kapcsolatba egymással a tudásátadás során, hanem, mint különböző pozíciót megtestesítő szereplők. Ezért érdemes a struktúrát is

vizsgálni a szervezetek közötti tudásátadásnál, hiszen a struktúra összefügg az adott szervezet tudás feldolgozási rendszerével (Lane-Lubatin, 1998). Minél inkább hasonló a tudásátadásban résztvevő szervezetek felépítése, struktúrája, annál inkább sikeresebb a szervezetek közötti tanulásra tett erőfeszítés (Lane-Lubatin, 1998). Sőt, a kapcsolat szereplőinek struktúrájának hasonlósága fontosabb tényező a tudásmegosztás sikeressége szempontjából, mint az, hogy a két fél kulturálisan egyezzen (Faems et al., 2007).

Hasonlóan a szervezeten belüli tudásátadáshoz, kutatók a szervezeten kívüli kapcsolatokat vizsgálva is kimutatták, hogy minél meghatározóbb a tudás tacit természete annál nehezebb azt kommunikálni, átadni és befogadni (Hamel, 1991, Simonin, 1999 in Faems et al; 2007:6). Csak akkor értheti meg egyik szervezet a másikat teljes mértékben, ha képesek egymás felé kommunikálni és felfogni a tudás tacit, hallgatólagos építőelemeit is (Faems et al; 2007).

A bizalom két vállalat között elengedhetetlen fontosságú a tudásátadás során, bátorítja és támogatja a kapcsolatot két fél között az egyes partnereknél (Chen, 2004). Chen (2004) kutatása alapján megállapította, hogy minél inkább megbízik az egyik partner a másikban, annál inkább elégedettek a tudásmegosztás végkifejletével.

A bizalmon kívül, az ahhoz szükséges korábbi partnerek közötti tanulási tapasztalatok is figyelmet kaptak a kutatóktól. Dekker és Van den Abbeele (2010) vertikális kapcsolatokat vizsgálva kimutatta, hogy a partner keresés és a közös tapasztalat támogatja a tanulási folyamatot, ugyanakkor csökkenti is a kontroll szükségességét. Hasonlóan Kellogg (2011) is arra a megállapításra jutott, hogy a kapcsolat-specifikus tanulás, a korábbi együttműködések hatalmas hajtóerőt jelentenek a teljesítmény fejlesztéséhez, így a felek abban érdekeltek, hogy korábbi kapcsolataikat fenntartsák. Olajiparban végzett kutatása alapján kijelentette, hogy a kapcsolat-specifikus tanulás elsősorban a személyes interakciók megnövekedése hajtja, nem pedig a cég vagy technológia-specifikus tudás felhalmozása (Kellogg, 2011).

Parkhe (1991) a hasonlóságok helyett a globális stratégiai szövetségek (GSA) kutatása során a szervezetek közötti különbségekre fektette a hangsúlyt, ugyanis szerinte a különbségek azonosításának képessége az, ami majd meghatározó lesz a sikeres külső partneri kapcsolatok kihasználásában. A diverzitás két típusát különítette el korábban a szakirodalom. Az 1-es típusba tartoznak a hasonló szervezeten kívüli különbségek (egymásrautaltság), ami a szövetséghez való csatlakozás mögöttes stratégiai motivációját adja. A 2-es típusú a partnerek közötti tulajdonságbeli eltérések, ami gyakran negatívan befolyásolja egy szövetség hosszútávúságát és hatásos működését (Parkhe, 1991).

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK

4.1. Az elemzett kutatások módszertani kerete

Az empirikust kutatást folytató szerzők kivétel nélkül gyártó vállalatokban, vagy nagyvállalatok kutatóközpontjaiban (Hansen, 1999; Tortoriello-Krackhardt, 2010), egyetemeken (Perry-Smith, 2005) végezték az elemzésüket. A kutatások többsége kérdőíves felmérésen alapszik, ezt főleg nagyvállalatok K+F osztályaikban vagy technológia, illetve tudás fókuszú iparágakban kérdezték le (Carafa et al, 2015; Kim-Lui, 2015; Hansen, 1999; Tortoriello-Krackhardt, 2010; Tortoriello et al., 2012). Ezekben a kutatásokban jellemzően a termék innovációk, fejlesztések és a benyújtott szabadalmak szolgálták a mérési alapegységet. A kutatók a hálózat különböző tulajdonságait eltérő módon mérték (különböző faktorokat kombinálták), azonban egyezés volt abban a tekintetben, hogy a kapcsolat erősségét minden esetben legalább a kapcsolatfelvétel gyakorisága alapján figyelték, illetve, hogy a szabadalmak száma mindenhol a megfigyelés tárgya volt.

Az esettanulmányok elemzésekor is a szervezetek K+F központjai vagy a termékfejlesztéssel foglalkozó divíziók szolgáltak mintavétel alapjaként (Faems et al., 2007) vagy már eleve egy innovatív, tudásintenzív iparágban működő vállalat esete volt az empiria (Krackhardt, 1992). A felmérésekben többnyire 7, de akár 5 pontos Likert skála szolgált a felmérés alapjául, főleg azoknál a kutatásoknál, ahol a technológiai vagy termék innováción kívül a menedzsment vagy üzleti modell innovációk mentén is vizsgálták a hálózatokat (Hu, 2014; Kim-Lui, 2015). Az egyes cikkekben szereplő részletesebb kérdéseket, változókat a Melléklet 1.-ben tüntettem fel.

4.2. Következtetések

A kapcsolat erősségét taglaló szakirodalmakat vizsgálva látható, hogy maga a kapcsolat erős vagy gyenge mivoltának meghatározása sem egyértelmű, hiszem több tényező kombinációja is közrejátszhat a hasznosságuk megítélésben (Táblázat 1.).

Az erős kapcsolatot a legtöbb szerző pozitív tényezőként írta le, ahol a felek közötti kötést bizalom és biztonságérzet hozzájárul a tudásmegosztásra való képességhez és motivációhoz (Granovetter, 1973; Krakhardt, 1992; Mason et al.; 2012). A gyenge kapcsolatok relevanciája és előnyei is már Granovetter (1973) óta előtérbe kerültek. A gyenge kötések olyan új impulzusokkal, információkkal szolgálhatnak a változás (Krakhardt, 1992) és a problémamegoldás során (Perry-Smith, 2005), amely előreviheti a vállalatot. Azonban a gyenge kötések is csak akkor hatnak pozitívan az innováció elterjesztésére, ha sok gyenge kapcsolati szállal átszőtt hálózatról van szó (Granovetter, 1973).

Az erős kapcsolatok sem minden esetben előnyösek. Erős kapcsolatokkal rendelkező személyek a központi pozíciójuk révén veszhetnek reputációjukból, ha egy bizonytalan innovációt kezdenek terjeszteni a szervezeten belül annak kezdeti fázisában (Granovetter, 1973). Emellett éppen a kapcsolat erőssége, ami hosszú távon akár gátolhatja is a tudásmegosztást, amennyiben kevésbé előnyös tudásmegosztásban ragad az egyik vagy a másik fél (Tortoriello et al., 2012).

2. táblázat: A hálózatban lévő kapcsolatok erősségének hatása

	Kapcsolat erőssége	
	Erős	Gyenge
Előny	<ul style="list-style-type: none"> • Bizonytalan, hektikus helyzetben a változásvezetés során (Valkokari, 2015) • Baráti kapcsolatok környezeti változások során (Krackhardt - Stern; 1988) • Status quo-t felborító változáshoz szükséges a bizalom (Krackhardt, 1992) • Tacit és/ vagy komplex tudás megosztása vagy összetettebb feladat elvégzése esetén (Hansen, 1999; Reagans és McEvily, 2003) • Innovatív ötletek generálása közösen, Simmelian kötés esetén (Tortoriello-Krackhardt, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bizonytalan, kiszámíthatatlan körülmények között termékfejlesztés esetén a gyenge kapcsolatok szélesítik a látókört (Hansen, 1999) • Ha a változáshoz új információk, új impulzusok szükségesek (Krackhardt; 1992). • Innovációk kezdeti elterjesztése szervezeten belül sok gyenge kötéssel (Granovetter, 1973) • Jól kódolható, explicit tudás megosztására és instrumentális feladatokra elég a gyenge kapcsolat is (Hansen, 1999; Reagans-McEvily, 2003) • Problémamegoldáshoz újszerű információ érhető el segítségével (Perry-Smith, 2005)
Hátrány	<ul style="list-style-type: none"> • Innovációk kezdeti elterjesztése szervezeten belül, elvesztik a központi státuszukat, ront a reputációjukon (Granovetter, 1973) • Kevésbé előnyös tudáscserébe ragadhatnak az erős kapcsolat szereplői (Tortoriello et al., 2012) 	<ul style="list-style-type: none"> • Megreked az innováció, ha annak a kezdeti elterjesztése szervezeten belül kevés gyenge kötéssel rendelkező szereplőn keresztül történik (Granovetter, 1973).

Forrás: saját szerkesztés

4.3. Potenciális kutatási irányok

A feldolgozott cikkek többsége a szervezeten belüli csoportok, szervezeti egységek vagy egyének kapcsolatait taglalta a tudásmegosztás és tanulás szempontjából (Hansen, 1999; Burt, 2004; Bechky, 2013; Tortoriello et al., 2012). A szervezetek közötti kapcsolatokban lévő tudásmegosztást főleg az innovációs projekteken, a nyílt innováción keresztül elemezték a kutatók (Laursen-Salter, 2006; Kim-Lui, 2015), és azon belül is főleg a beszállító-vevői kapcsolatokat vagy a versenytársak közötti kapcsolatot vizsgálva, míg a diagonális („innovációs”) kapcsolatok tanulási dimenziói kevésbé voltak középpontban, Parkhe (1991) tért ki csak a globális stratégiai szövetségesekre. A továbbiakban érdemes lehet kitérni a szektorfüggetlen vállalatok közötti tanulási folyamatokra, hogyan lehet sikeresen levezényelni egy tudásmegosztást két szervezet között, amennyiben azok szakterülete nincs átfedésben.

A tanulás és tudásmegosztás fő témakörén belül a legtöbb szerző az új ötletek generálására és a termékinnovációkra, termékfejlesztésekre gyakorolt hatásokat vizsgálta, többnyire a kapcsolat erőssége szempontjából (Tortoriello et al., 2012; Tortoriello-Krackhardt, 2010; Bechky, 2003; Granovetter, 1973; Hansen, 1999). Emellett az új ötletek generálásával összefüggésben Perry és Smith (2005) vizsgálta az erős kötések kreativitásra gyakorolt hatását. Azonban továbbra is kevés a szervezeti vagy menedzsment innovációt vizsgáló tanulmányok (Kim-Lui, 2015; Wang et al., 2015), aminek egyik oka lehet ezeknek a típusú innovációknak a nehezen megfogható jellege. Kim és Lui (2015) megállapították, hogy piaci kapcsolatok inkább a szervezeti innovációra vannak pozitív hatással, mivel a termék innováció esetén a piaci szereplők opportunistá magatartást követnek. Velu (2015) szerint

azonban a termék innovációra és üzleti modell innovációra hat kifejezetten előnyösen a versenytársakkal való együttműködés. Mindennek fényében érdemes lenne megvizsgálni, hogy kifejezetten versenytársak közötti kooperáció során (co-opetition) nem technológia vagy termék innovációk miként jöhetnek létre.

A digitalizáció hatásaként, a web 2.0 vállalatban belüli elterjedésével a felhasználók válnak a tartalom generálójává, így a tudásmegosztás is teljesen önkéntessé, spontánná és decentralizálttá válik majd (Schuchmann-Seufert, 2014). Ennek következtében az informális, pozitív kapcsolatok, például munkahelyi barátságok még nagyobb jelentőséget kaphatnak, mint eddig. A jövőbeli kutatásoknak érdemes kitérni arra, hogy erős és erős kapcsolat között lehet-e különbség, mennyire gátolhatja egy esetleges negatív kötés a két fél között ezt a fajta „spontán” tudásmegosztást és milyen mértékben. Ez különösen érdekes téma a versenytársak közötti tudásmegosztás során, ahol az ellentétek miatt kialakult esetleges negatív kapcsolat akadályozhatja a kölcsönös előnyökre épülő tudásmegosztást.

IRODALOMJEGYZÉK

- Assimakopoulus, D. G., Oshri, I., & Pandza, K. (2015). *Management of emerging technologies for economic and social impact: an introduction*. Science, Innovation, Technology and Entrepreneurship series.
- Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: the transformation of understanding on a production floor. *Organization Science*, 312-330.
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 349-399.
- Carafa, A., Assimakopoulos, D. G., & Parker, A. (2015). Network evolution at the science-technology overlap in the triple helix of particle therapy of cancer. In I. O. Dimitris G. Assimakopoulos, *Managing emerging technologies for socio-economic impact* (old.: 115-152). Science, Innovation, Technology and Entrepreneurship series.
- Chen, C.-J. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, 311-321.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business Press.
- Dekker, H. C., & Van den Abbeele, A. (2010). Organizational Learning and Interfirm Control: The Effects of Partner Search and Prior Exchange Experiences. *Organization Science*, 1233-1250.
- Faems, D., Janssens, M., & Van Looy, B. (2007). Transferring and Creating Technological Knowledge in Interfirm R&D Relationships: The Initiation and Evolution of Interfirm Learning. *Organization Studies*, 1699 - 1728.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance. *European Management Journal*, 587-595.
- Kellogg, R. (2011). LEARNING BY DRILLING: INTERFIRM LEARNING AND RELATIONSHIP PERSISTENCE IN THE TEXAS OIL PATCH. *The Quarterly Journal of Economics*, 126, 1961-2004.
- Kim, Y., & Lui, S. S. (2015). The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter? *Journal of Business Research*, 1964-1973.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: the importance of philos in organizations.

- Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation. *Social Psychology Quarterly*, 123-140.
- LABIANCA, G., & BRASS, D. J. (2016). EXPLORING THE SOCIAL LEDGER: NEGATIVE RELATIONSHIPS AND NEGATIVE ASYMMETRY IN SOCIAL NETWORKS IN ORGANIZATIONS. *Academy of Management Review*, 31(3), 596–614.
- Lane, J. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- LAURSEN, K., & Salter, A. (2006). OPEN FOR INNOVATION: THE ROLE OF OPENNESS IN EXPLAINING INNOVATION PERFORMANCE AMONG U.K. MANUFACTURING FIRMS. *Strategic Management Journal*, 131-150.
- Lazegaa, E., Bar-Hen, A., Barbillon, P., & Donnet, S. (2016). Effects of competition on collective learning in advice networks. *Social Networks*, 1-14.
- Lindström, T., & Polsa, P. (2016). Coopetition close to the customer — A case study of a small. *Industrial Marketing Management*, 207-215.
- Lubatkin, M., Florin, J. M., & Lane, P. J. (2001). Learning together and apart: A model of reciprocal interfirm learning. *Human Relations*, 1353-1382.
- Mason, K., Oshri, I., & Leek, S. (2012). Shared learning in supply networks: evidence from an emerging market supply network. *European Journal of Marketing*, 46(11/12), 1743-1762.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, 579-601.
- Perry-Smith, J. E. (2005). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 40(1), 85-101.
- Peters, L. D., Pressey, A. D., & Johnston, W. J. (2017). Contagion and learning in business networks. *Industrial Marketing Management*, 43-54.
- Pulles, N. J., Veldman, J., & Schiele, H. (2014). Identifying innovative suppliers in business networks: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 409-418.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 240-267.
- Rowley, J. and Slack, F. (2004) 'Conducting a literature review', *Management Research News*, 27(6), 31–39
- Schuchmann, D., & Seufert, S. (2014). The changing Service Portfolio of the Learning Function to design Learning Organisations in the Digital Age: Evidence from the Banking Industry. *Conference Paper, 14th Annual Conference of the European Academy of Management (EURAM) 2014*.
- STEINER, M., & Hartmann, C. (1998. Aug. 28th - Sept. 1st). Interfirm co-operation and learning within SME. *38th Congress of the European Regional Science Association: "Europe Quo Vadis? - Regional Questions at the Turn of the Century*.
- Taran, Y., & Boer, H. (2010). From single firm to network-based business. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 122-137 .
- Tortoriello, M., & Krackhardt, D. (2010). Activating cross-boundary knowledge: the role of simmelian ties in the generation of innovations. *Academy of Management Journal*, 167-181.
- Tortoriello, M., McEvily, B., & Krackhardt, D. (2015). Being a Catalyst of Innovation: The Role of Knowledge. *Organization Science*, 423-438.
- Tortoriello, M., Reagans, R., & McEvily, B. (2012). Bridging the Knowledge Gap: The Influence of Strong Ties. *Organization Science*, 1024-1039.
- Valkokari, K. (2015). Describing network dynamics in three. *Scandinavian Journal of Management*, 219-231.

- Velu, C. (2016). Evolutionary or revolutionary business model innovation through. *Industrial Marketing Management*, 124-135.
- Wang, H., Zhao, J., Li, Y., & Li, C. (2015). Network centrality, organizational innovation, and performance: A meta-analysis. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 146-159.
- Webster, J. and Watson, R. T. (2002) ‘Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review.’, *MIS Quarterly*, 26(2), pp. xiii–xxiii. doi: 10.1.1.104.6570

MELLÉKLET

MÓDSZERTANI ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZAT 1/3.

Folyóirat szerző, cím	Év	Elemzés egysége	Iparág	Módszertan	Változók	Mérési egység
Assimakopoulus: network evolution at the science-technology overlap in the triple helix	2015	Triple Helix	Egészségügy	Félig strukturált interjúk szakértőkkel a gyakorlati terápiákról rákkutatás terén, szakirodalom elemzés		
Bechky: Sharing meaning across occupational communities	2003	Csapatok	IT	Egy éven át tartó etnográfia EquipCo-nál, új termék termelési folyamatának vizsgálata		
Burt: structural holes and good ideas	2004	Csapatok	Elektronikai	Személyes adatok elemzése egy amerikai vállalat ellátási lánc osztlányánál (673 menedzser) és web alapú felmérés a hálózatról (455 menedzser) szociogrammm felvázolásához		
Hansen: The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits	1999	Szervezeti egységek	Elektronikai	Hálózati felmérés 120 új termékfejlesztésről 41 szervezeti egységen keresztül: 41 K+F vezetővel készített hálózati kérdőív és felmérés a projektmenedzserekkel	Projekt teljesítési idő, Szervezetek közötti kötés gyengessége, Nem kódolt tudás, Tudás függősége	Kötés gyengessége: 7 pontos Likert-skála K+F vezetők véleménye alapján a gyakorlatokról és közelségről. Tudás kódoltsága: 7 pontos Likert-skála a tudás ledokumentáltsága, nem megfelelő megindoklása alapján Tudás függősége: az adott termék függősége másik terméktől
Krackhardt: the strength of strong ties	1992	Szervezet	IT	Esettanulmány egy Szilíciumvölgyi start-upnál	Központosság: foka, mennyire van kapcsolata egyébként elszigetelt tagokkal	

Forrás: saját szerkesztés

MELLÉKLET
MÓDSZERTANI ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZAT 2/3.

Folyóirat szerző, cím	Év	Elemzés egysége	Iparág	Módszertan	Változók	Mérési egység
Perry-Smith: Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity	2005	Szervezet	-	Kérdőív és labor adatelemzés egy egyetemen	Kapcsolat erőssége: közelség, tartósság, gyakoriság Háttér heterogenitása Újszerűség: hozzáférés egyébként elszigetelt tagokhoz Központiság Külső kötések	
Reagans-McEvily: network structure and knowledge transfer	2003	Hálózat	Technikai tanácsadó cég	Amerikai kutatás-fejlesztési vállalat adatainak elemzése, felmérés (104 tag)	Tudásátadás könnyűsége, Tudás kódolhatósága, Közös tudás	
Tortoriello- Krackhardt: Activating cross-boundary knowledge: the role of Simmelian ties in the generation of innovations	2010	Hálózat, szervezet	High-tech	Adatelemzés és 276 tudós és mérnök körében végzett felmérés egy multinacionális K+F központjában	Benyújtott szabadalmak száma, kapcsolat erőssége, Simmelian kötés megléte	
Tortoriello et al: Being a catalyst of innovation: the role of knowledge diversity and network closure	2015	Szervezet	Technológiai	Felmérés és adatelemzés 276 kutatóról egy nagy multinacionális cégnél, majd szociometriai elemzés	Külső tudományos ismeretek, külső iparági tudás, hálózat nagysága, külső tudás diverzitás, hálózati redundancia	Hálózati kapcsolatok: 5-s Likert-skála Külső tudás diverzitás: 7-s Likert-skála
Tortoriello et al.: Briding the knowledge gap	2012	Szervezet	Technológiai	Felmérés és adatelemzés 276 kutatóról egy nagy multinacionális cégnél, majd szociometriai elemzés	Kapcsolatok erőssége, hálózati kohézió és kiterjedtség, tudásbeszerzés, a tudásmegosztás valószínűsége	Tudásbeszerzés: 5-s Likert-skála 4 kérdés mentén (Melléklet) Kapcsolat erőssége: rendelkezésre bocsátott idő és energia függvénye

Forrás: saját szerkesztés

MELLÉKLET
MÓDSZERTANI ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZAT 3/3.

Folyóirat szerző, cím	Év	Elemzés egysége	Iparág	Módszertan	Változók	Mérési egység
Faems et al; 2007: Transferring and Creating Technological Knowledge in Interfirm R&D Relationships: The Initiation and Evolution of Interfirm Learning	2007	Szervezetközi	Fémipar	In-depth case study: 3 K+F szervezeti kapcsolat		
Dekker-Van den Abbeele: Organizational Learning and Interfirm Control: The Effects of Partner Search and Prior Exchange Experiences	2010	Szervezetközi	IT	IT tranzakciók elemzése vevő és beszállító között felmérésen keresztül, Belgium	Keresési idő, Beszállító értékelése, Összehasonlítási információ, folyamat és technológia információ, kooperáció és függőség információ, Tranzakció mérete, eszköz specifikusság, bizonytalanság, feladat függőség, Függőség, Verseny, partneri tapasztalat	
Peters et al.: Contagion and learning in business networks	2016	Szervezetközi	Építőipar	Case study - 2 projekt csapat		
Youngok Kim, Steven S. Lui: The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter?	2015	Szervezet	Gyártó cég	Korean Community Innovation Survey alapján felmérés koreai gyártó cégekben, 2 mérés 3 éven belül.	Technológiai innováció, menedzsment innováció (Lsd: Melléklet)	
Baoliang Hu: Linking business models with technological innovation performance through organizational learning	2014	Szervezet	Gyártó cég	Kínai gyártó cégeken végzett felmérés	Technológiai innováció, modell szervezeti tanulás (Lsd: Melléklet)	7 pontos Likert skála

Forrás: saját szerkesztés

**EGY TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ FOLYAMATÁNAK INDÍTÉKAI, KÖZÉPTÁVÚ
EREDMÉNYEI, TERVEZETT HATÁSA
A DÉL – ALFÖLDI TALENTUM AKADEÉMIA (DELTA) BEMUTATÁSA**

**INITIATIVES AND RESULTS OF A SOCIAL INNOVATION ON THE SOUTH
REGIONAL AREA
CASE STUDY OF TALENTUM ACADEMY (DELTA)**

H. Kovács Judit

ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat témája a DELTA (Dél - alföldi Talentum Akadémia) programjának bemutatása, mely a társadalmi innovációs folyamatok egyik egyedi, de mégis jellemző példája a mai magyar társadalomban. A kezdeményezés egy hazai for – profit vállalkozás tulajdonosának és vezetőjének a saját – anyagi és erkölcsi - kockázat vállalásával indult, s az indulástól eltelt 6 év alatt a megyei méretből egy széleskörű, sőt határon átnyúló kezdeményezéssé nőtte ki magát. A dolgozat kitér a DELTA program elindulásának személyes motivációjára, a program társadalmi – gazdasági helyzetének jellemzőire, ismerteti a megfogalmazott célokat, a tervezett, elérni szándékozott eredményeket, a várható hosszútávú hatásokat, valamint bemutatja a DELTA program szakmai tartalmát, felépítését. Egybeveti továbbá a DELTA program eredményeit a hazai palettán fellelhető társadalmi innovációk eredményeivel és tapasztalataival.

SUMMARY

The subject of the presentation is show the program of the DELTA (Southern Great Plain Talent Academy) which is a unique but still typical example of social innovation processes in today 's Hungarian society. The initiative was started by the owner and leader both of a domestic for - profit enterprise with the own - financial and moral risk. During the last 6 years its inception it became a widespread and even cross - border initiative from a county size program. The thesis focuses on the personal motivation of the DELTA program, the characteristics of the program 's socio - economic situation, the outlined goals, the intended results, the expected long - term effects, and the DELTA program' s professional contents and structure. It also shares the results of the DELTA program with the results and experiences of social innovations in the domestic palette.

1.BEVEZETÉS

Dolgozatom témája egy olyan program bemutatása, amellyel a társadalmi innovációs folyamatok – létrejöttük, fenntarthatóságuk - vizsgálata során találkoztam. A társadalmi innovációkról általában elmondható, hogy ESZA típusúak. ezzel szemben - Véleményem szerint a DELTA (Dél – alföldi Talentum Akadémia) program különlegességét és a bemutatásra méltó jellegét az adja, hogy - eltérően az általánostól – a kezdeményezés egy hazai for – profit vállalkozás tulajdonosának és vezetőjének a saját – anyagi és erkölcsi - kockázat vállalásával indult, s az indulástól eltelt 6 év alatt a megyei méretből egy széleskörű, sőt határon átnyúló kezdeményezéssé nőtte ki magát.

Jelen dolgozat célja, hogy **bemutassa a DELTA program elindulásának személyes motivációját, a program társadalmi – gazdasági helyzetét, annak rurális térségekre vonatkozó jellemzőivel együtt.**

ismertesse a megfogalmazott célokra, a tervezett, elérni szándékozott eredményekre, várható hatásokra, valamint bemutatom a DELTA program tartalmát, felépítését.

összehasonlítsa a DELTA program eredményeit a hazai palettán fellelhető társadalmi innovációk eredményeivel és tapasztalataival

2. AZ ELŐZMÉNYEK ÉS A MÓDSZERTAN BEMUTATÁSA

2.1. Helyzetkép a program társadalmi – gazdasági háttéréről, a DELTA program elindulásának személyes motivációja

Az emberi erőforrással való jó, vagy rossz gazdálkodás határozza meg minden társadalom jövőjét. Meglátásom szerint soha nem volt olyan jelentősége a vezetők felkészültségének, a vezetésnek, mint korunkban, amikor értékválság, kulturális különbségek és az információk mennyisége, terjedésének sebessége egyaránt töredezetté teszik a társadalmat, kiszolgáltatottá teszik az egyént és a közösséget egyaránt.

Különösen nehezíti a helyzetet, ha egy olyan térséget vizsgálunk meg, ahol az ezredforduló óta a népesség száma nem csak a születési és halálozási ráta alakulása, hanem az elvándorlás miatt is rohamosan csökken, ahogy igaz ez Békés megye lakosságára és a Dél – alföldi régióra egyaránt. A fiatalok mind a tovább tanulás miatt, mind a munkalehetőségek korlátozott száma miatt is egyre kevésbé térnek vissza szülőhelyükre. A vállalkozások indítása számára is kedvezőtlen a helyzet, mivel a fogyasztási szokások miatt – azaz jellemző a közfoglalkoztatásból élők és a szociális gondoskodásban részesülők magas aránya – a jövedelmek nem generálnak megfelelő keresletet egy üzleti vállalkozás, szolgáltatás bevezetése számára.

De mi lesz így a térség előregedő lakosságával? Mi lesz a régióban felnevelkedő fiatalokkal? Hogy és ki fog gondoskodni a kiüresedő területek, falvak, házak, környezet, azaz az épített és a természeti értékek megőrzéséről, fenntartásáról, az ott élők jövőjéről?

Mi lesz a gyökértelenné váló, elvándorló vagy folytonosan ingázó fiatalokkal?

Hol és hogyan alapítanak családot?

Ilyen és hasonló kérdések sora vetődtek fel a DELTA Akadémia alapítójának fejében, amikor egy ún. társadalmi innováció folyamatát indította el.

Sajátságos iskolaalapításra tett ugyanis kísérletet, ami a maga nemében újszerű és formabontó, hisz járatlan úton való kitartó menetelést irányzott elő, mintegy tudatos és öntudatos jövőt vizionálva vezetői képességekkel rendelkező tehetséges helyi fiatalok elé.

Sokan - és talán joggal - kérdezték, hogy egy mérnökember, aki közel húsz éve egy „normálisan” működő építőipari - környezetvédelmi szolgáltató, kivitelező vállalkozást (átlagosan száz alkalmazottal) tulajdonol és vezet, miért nem marad meg a kaptafájánál. Nem beszélve arról, hogy idejét - továbbá a saját vállalkozásának egyéb erőforrásait is - a cseperedőben lévő négy fiú gyermekével, a családjával tölthető időből veszi el.

A felvetésre az a válasz, hogy éppen ezért teszi. Éppen azért, mert a gyermekei és környezete jövőjére gondol.

Ha felelősen tekint arra, hogy milyen környezetben nőnek fel, mit és hol tanulnak majd gyermekei és milyen körülmények között fognak majd dolgozni, vállalkozni, milyen jövőre készíti fel őket, akkor meg kell tennie azt, amit meglehet, amit megoldandó problémának lát. Munkája során rájött arra, hogy az ilyen lelki alkat – aki felismeri a problémát és a megoldásért tenni is és áldozatot hozni is hajlandó - csupán csak minden huszadik embernél érhető nyomon, s a kudarcok megtapasztalására közülük is sokan feladják az álmaikat.

Sokan pedig a tenni akarásukat önzően, vagy hibásan, csupán anyagi jólét elérésére tékozzolják el, majd csalódottan veszik tudomásul, hogy az anyagi jólét, a tartósan hitt vagyontárgyak egy szempillantásra elveszthetik értéküket - éppen egy váratlan pénzügyi -, adózási,

gazdasági -, jogszabályi -, társadalmi -, vagy akár egy természeti katasztrófa bekövetkeztében.

Mi lehet az, amiért érdemes munkálkodni? Másokat is erre ösztönözni? Kitartásra, felelős gondolkodásra nevelni akkor is, ha ez nem „trendi”.

Ez a helyzet folyamatosan arra sarkallta, hogy szűkebb és tágabb környezetében ne fogadja el a működésképtelen, zavaros helyzeteket, melyeket jellemzően nemtörődomség, fásultság okoz és övez.

Ezen felismerés és az ebből következő elégedetlenség vezetett oda, hogy megoldást keressen erre a társadalmi problémára.

Így született meg – ahogyan az alapító nevezi - LELKI HAJTÓERŐ NEVELDE gondolata.

Ezt követően megosztotta ötletét a társadalmi élet helyi vezetőivel, az etikai alapokat képviselő keresztény egyházi vezetőkkel, a felsőoktatásban kommunikációval és vezetéstudással foglalkozó kutatókkal és oktatókkal, valamint az üzleti életben gyakorlott ismert és elismert vezetőkkel. Ezzel természetesen már kilépett a problémát felvető régióból, s nem csak helyi vezetőkkel épített szövetséget a cél megvalósítására.

Így alakult ki 2011-ben egy széles körű partnerség, valamint egy non profit alapítvány – (későbbiekben non profit kft. - amely egy lelkes szakértői csapat szervezésével létrehozta a Dél-alföldi Talentum Akadémia (DELTA) képzési programját.

Első évben Békés megye, második évben, Csongrád megye, a következő években pedig már a határon túli – Erélyből, a Gyergyói medencéből is - magyar iskolák érettségiző diákjai közül, 2017-ben jelenleg mintegy 12 000 középiskolát végző fiatalból kerülnek kiválasztásra a leendő DELTA hallgatók.

Az alapító szavait idézve: „Elmúlt a parttalan okoskodások ideje, későre jár, cselekedni kell, a jövőt kell építeni; erre toborzok minél több lelki (sors)társat és barátot.”

2.2.A DELTA program célja, tartalma, felépítése és várható eredménye

A vezetői képesség a kimagasló emberi tehetségtípusok között található (kreativitás, általános intelligencia, művészeti képesség, általános intellektuális képesség, specifikus iskolai alkalmasság, pszichomotoros ügyesség). Egy 2014. évi felmérés szerint a magyar lakosság 2,3 százaléka tekinthető átlagon felüli képességekkel rendelkezőnek, ezen belül a vezetői képességekkel rendelkezők célcsoportunkban található számaránya lényegesen alacsonyabb. A kimagasló képesség összetettsége alapján részben öröklhető, részben fejleszthető, birtoklása azonban önmagában nem elégséges ahhoz, hogy a tehetség megmutassa magát. Egy különleges képességekkel bíró fiatal a mai Magyarországon segítség nélkül nagy valószínűséggel nem találja meg azt a területet, ahol a legjobban kibontakoztathatja vezetői képességét.

Ezzel szemben talán soha nem volt olyan jelentősége a vezetés gyakorlatának, a célok meghatározásának, mint napjainkban. Elmondható, hogy ma már akár társadalmi – politikai, akár gazdasági vagy civil szervezet működését nézzük, egyik sem nélkülözheti a korszerű menedzsment tudomány ismeretét, gyakorlatát.

De azt is ki kell emelni, hogy a vezetés ismeretek alkalmazása nem elegendő a hosszú távú sikerhez. A célok kitűzése, az irányok erőforrások, eszközök alkalmazása, a munka elvégzése csak akkor hoz fenntartható eredményt, ha megfelelő értékválasztás is megalapozza ezt, ha beágyazódik egy olyan értékrendbe, amely nem a társadalmi - gazdasági környezet erőforrásainak, szereplőinek kifosztására épül, hanem együttműködésre alapul, nyertes-nyertes pozícióra épül.

Magyarország gazdasági és társadalmi fejlődéséhez és felemelkedéséhez elengedhetetlen, hogy a tehetséges fiataloknak lehetőségük nyíljon képességeik kiteljesítésére. Hazánk jelenlegi válságos állapotában kulcsfontosságú a vezetői képességű fiatalok nevelése, képzése

és olyan kedvező körülmények kialakítása, amelyek lehetővé teszik számukra képességeik fejlesztését, hogy az ország újjáépítésének irányítói, motorjai legyenek.

A fiatal tehetségeket érő kihívások azonban összetettek és szerteágazóak. Látszólag ugyan számos lehetőségük nyílik a tanulásra és a munkában, a társadalmi tevékenységben való részvételre, de mégis kevés a számukra járható út. A társadalmi kohézió kialakítása és a gazdasági fejlődés elősegítése ugyanakkor valamennyi kiemelkedő képességű fiatal részvételét szükségessé tenné, annál is inkább, mert számuk a népesség egészéhez mérten is csökkenőben van. A népesség elöregedésének egyre erőteljesebb hatását a mai fiataloknak kell ellensúlyozniuk, ami többgenerációs válaszok kidolgozását teszi szükségessé. Ezért többszintű ifjúsági stratégia szükséges, amely a politikai döntéshozók és az érdekelttek közötti európai, nemzeti, regionális és helyi szintű együttműködésekre épül. A regionális tehetségkutató és gondozó program végrehajtásában a főszerepet a civil szerveződések, a megyei önkormányzatok és a történelmi egyházak részvételére épített együttműködések játszhatják.

A Dél-alföldi Talentum Akadémia (DELTA) által végzett – a célcsoportra irányuló bevonás, rávezetés, mentorlás – folyamat során partnerségre törekszik a felső oktatási és középiskolai oktatási intézményekkel, valamint az állami, önkormányzati szervezetekkel.

A program célja, hogy elsősorban a Dél-Alföldön - ezen belül is Békés és Csongrád megyében, valamint a határon túl élő magyar diákok számára a középiskolai és a felsőoktatást kiegészítő, Nyugat-Európában már régóta eredményesen működő, magas színvonalú képzést honosítson meg. Ennek megfelelően a *Dél-alföldi Talentum Akadémia az alapító Békés Drén Kft* - alulról jövő kezdeményezésére - továbbá a *Békés Megyei Önkormányzat*, valamint a *Szeged-Csanádi Egyházmegye* együttműködésével indult.

Célja, hogy a kiemelkedő képességű fiatalok intenzív készségfejlesztését mozgássa elő mindazon adottságaik fejlesztésével, amelyek segítik őket ennek megfelelő hivatásuk megtalálásában és a munkában való eredményes helytállásukban. A DELTA mindehhez olyan értékes, impulzív képzési és közösségi élményeket biztosít, amellyel megakadályozható a kiemelkedő képességű fiatalok elkallódása.

A program feladata a tehetséges diákokban már meglévő rejtett értékek felszínre hozása azzal, hogy:

- Felfedje előttük a vezetői alkalmasságot, felelősségvállalással és tetterekészséggel;
- Neveljen a morális alapokra épülő vezetéshez szükséges ismeretekre;
- Segítse őket, a már meglévő, vagy a most választott szakterületük megismerésében, illetve annak a gyakorlati területen történő tapasztalatszerzéshez, majd az első munkahelyhez jutáshoz, mentorhálózathoz
- Lehetőséget biztosítson szakmai kollégiumok- közösségek működtetéséhez;
- Elvárja, hogy a részt vevők képzettségüknek és képességeiknek megfelelő kiváló tanulmányi eredményeket érjenek el, és példaértékű szakmai és közösségi életet éljenek.

A tehetséggondozó program – mint a nemzeti oktatási rendszer és a munkaerőpiac közötti kapocs – nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a fiatalok készségekké fejleszthessék vezetői adottságaikat, megismerjék a vezetői szerepekkel kapcsolatos elvárásokat, és fejleszthessék a munkavállaláshoz szükséges kompetenciáikat.

A program legintenzívebb része a DELTA Akadémia, valamint az annak tematikájához kapcsolódó *Mentor Program*. A Mentor Program keretében a fiatalok választott szakterületükön működő piaci, állami, vagy nemzetközi vállalatoknál, szervezeteknél gyakornoki feladatokat látnak el, felügyeletüket a foglalkoztató szervezet képviselőjében egy szakmai mentor végzi, biztosítva a személyre szabott szakmai fejlődést. A képzéseken és a

Mentor Programon keresztül a fiatalok olyan értékeket ismernek meg, illetve kompetenciákat alakítanak ki, amelyek az eredményes vezetői tevékenység alapfeltételei. A vezetőképző tehát nem csupán egy alkalmi, élmény dús eseménysorozat, hanem egy életre szóló szemlélet elsajátítását is jelenti. A vezetőképző résztvevői tevékenységük során pontosan tisztában lesznek saját képességeikkel és egyéniségükkel, és az is magától értetődő lesz számukra, hogy tudásukat megállás nélkül bővíteniük, önmagukat fejleszteniük kell.

A tehetséges fiatalok kiválasztása – az alkalmazott kérdőíves felmérés módszere

A DELTA hallgatóinak kiválasztásánál alkalmazott kérdőíves felmérési rendszert eredetileg a II. világháborúban az Amerikai Egyesült Államok kormánya megbízásából "fejlesztették" ki. Célja akkoriban az volt, hogy a sorköteles katonák soraiból olyan vezető/irányító képességekkel rendelkező fiatal katonákat válasszanak ki, akik személyiségüknél fogva a váratlan helyzetekből adódó stresszhelyzetekben képesek gyors, ésszerű döntések meghozatalára, és az adott szituációban a legjobb eredmény felmutatására. A háború után a katonai alkalmazást folyamatos pontosítások után, a hétköznapi polgári élet követelményeihez és a munkaadók igényeihez igazították, majd adaptálták. A munka világában azóta is sikeresen alkalmazott kérdőívek segítségével gyorsan felismerhetővé válnak a vizsgálati alany a motivációs jellemzői. Mérhetők azon képességek, amelyek a leendő vezetők önismerete és a munkaadók szempontjait figyelembe véve egyaránt meghatározónak tekinthetők (meggyőző erő - kezdeményező képesség, munkaütem, kommunikációs interakciós igény, döntéshozatali stílus stb.). A rendszer fő erénye, hogy segítségével a felmérés résztvevői számára személyre szabott

A felmérés segítségével a vezetői képesség szempontjából meghatározó „belső motivációs és hajtóerő típus” keresésére helyeződik a hangsúly, de az Akadémia által felállított képességi spektrumba nem tartozó tanulók is fontos – pályaaorientációs - információkat kapnak magukról.

A vezetői készségek felismerése és elkötelezett értékalapú fejlesztése

A Dél-alföldi Talantum Akadémia azaz a DELTA létrejötté azon az egyszerű felismerésen alapul, hogy a középiskola utolsó évében legalább egy térség diákokból válasszon ki az innovatív szellemű, veleszületett stratégiai gondolkodással rendelkező tanulókat (statisztikai adatok szerint minden 20. embernek vannak ilyen adottságai). A kiválasztás után, ezen fiataloknak a vezetővé válás rögzös útján akar tudatosan és hatékonyan segíteni az Akadémia keretein belül. (A jelenlegi társadalomra is igaz, hogy 1000 emberből 50-en alkalmasak stratégiai vezetőnek, de valami folytán 47 fő elkallódik, így csak 3 fő adottsága hasznosul.)

A 3 és az 50 fő közötti különbséget próbálja minél kisebbre szűkíteni, és megtalálni azokat a diákokat, akik a társadalom öngondoskodás motorját jelentő, a jövő kis- és középvállalkozás létrehozására és működtetésére alkalmas, felelősséget vállalni képes és hajlandó, majdani vezetők lehetnek.

A diákok számára a részvétel térítésmentes, az előadók és mentorok tiszteletdíj nélkül működnek közre a programban. A hallgatók közül 10 – 15 fő évről évre önkéntesként visszajárnak az éves nyári akadémiai időtartamokra is, és közreműködnek a csoportok vezető koordinátoraként, mentorként.

A képzés és a programok

A DELTA - ra felvételt nyert és arról elfogadó nyilatkozatot tett fiatalok egy hároméves programba lépnek be, amely a nyári képzésből és különböző nevelő, szakmai életpálya modell kialakítását segítő programokból és rendezvényekből áll. A képzés gerincét a Nyári Akadémia alkotja, ahol a részt vevők öt napos képességfejlesztő és kulturális programokon vesznek részt. A helyszín a Dél – alföldön található kisváros, Gyula városa, amelynek adottságai arra

is alkalmasak, hogy felfedezhetők mind a vidéki élet értékei, mind a képzési és a szabadidős programokhoz nyújt.

A nyári képzéseket a mentorprogram keretében történő szakosodás és gyakornoki lehetőségek megteremtése köti össze. Az DELTA hallgatóival az Alapítvány titkársága, koordinátora folyamatosan kapcsolatot tart.

I. évfolyam képzési tematikája: vezetői kulcskompetenciák megismerése, kialakítása

A képzési tematika célja azon vezetői kulcskompetenciák és gondolkodásmódok fokozatos kialakítása, amelyek nélkülözhetetlenek a sikeres és elfogadott vezető számára. Ennek megfelelően a DELTA Akadémia első éves turnusában a következő nagyobb témacsoportok különös hangsúllyal jelennek meg:

- Érzelmi intelligencia – az első kulcskompetencia
- Önismeret és emberismeret – az egyéniség, mint vezető példa
- Önállóság és felelősség – a függetlenség kiharcolása
- Kreativitás – a nyitottság és elmélyülés eredményei
- Tanulásmódok – a fejlődés egyéni útjai
- Motiváció és feladatorientáció – a munka kitartó szeretete
- Felelősségvállalás és szolidaritás – a tisztességes verseny és a gondoskodás példái
- Csapatmunka, csapatszellem – teljesítménynövelés együttműködéssel
- Közösségépítés – a munkahelyi teljesítményeken túl kezdődő együttműködés
- Konfliktusok és kezelésük – a társas kapcsolatok árnyékos oldala
- Család, közösség, nemzet – a személyes identitás meghatározó helyszínei
- Márkák világa – értékeink a múlandóság és az állandóság tükrében
- Média – látszat, vagy valóság

A II. évfolyam képzési tematikája, építve az I. évfolyam során megismertetett anyagra, a vezetők személyes kompetenciáit, azon belül is, a személyes hatékonyság és teljesítmény, a kapcsolatteremtő képesség és a befolyásolás kommunikációs készségeinek elsajátítását helyezi a fókuszba.

- Személyes hatékonyság – a vezető készségek fejlesztése, a sikeres tanulás kritériumai, Befolyásolás – a verbális és vizuális meggyőzés egyéni technikái, stílusa, a kapcsolatteremtés elmélete és gyakorlata,
- Teljesítmény és cselekvés – sikerorientáció és üzleti szemlélet, kockázatterőérékenység, teljesítményorientáció és üzleti szemlélet
- Kognitív kompetenciák – vezetői/vállalkozói szemlélet és gondolkodásmódstratégiai gondolkodásmód
- Csapatmunka és együttműködés – mi történik a terepen, a munkaszervezet szociológiája
- Marketing és marketingkommunikáció – a szervezet befolyásoló potenciálja

A III. évfolyam képzési tematikája elsősorban életmintákat, karrierpályát bemutató előadások, interaktív műhelymunka

- Rendszerszemlélet, cégméretre illeszkedő struktúrák
- Vezetés és szervezés a gyakorlatban
- Konfliktus, krízis, válság és megoldásai – személyes példák alapján
- Etika és erkölcs a mindennapokban – krízisek nehéz döntések, személyes és társadalmi szinteken
- Protokoll, etikett és személyes stílus, - esztétika és ízlés

- Életstratégiák - önmenedzsment és személyes márkáépítés
- Modern- és posztmodern kor sematikus képlete – minden, mindennel egyenlő, politikailag korrekt?

A képzésben eltöltött időt értékes kulturális és szabadidős programok egészítik ki, megfelelően a program tehetséggondozó jellegének is:

- Sportrendezvények (foci, asztalitenisz, kosárlabda, kirándulás)
- Koncertek, táncház (népzene, tánc, könnyűzene, klasszikus zene)
- Fürdőzés a Várfürdőben
- Színházi előadás a Várszínházban
- Múzeumlátogatás
- Gasztronómiai bemutató

Szervezet

A tehetséggondozó program mögött álló DELA Alapítvány (későbbiekben non profit kft.) alapítói és kuratóriuma személyükben is megjelenítik a szakmaiságot és a nemzeti érték - és érdekorientációt. A védnöki kollégium tagjai és a meghívott előadók szintén az alapítók szellemiségével megegyező elveket képviselnek. Kiválasztásukra is így kerül sor, a közös értékek, hivatás és hitvallások mentén.

- Alapító (1 fő, cégvezető, tulajdonos, ügyvezető)
- Fővédnökök (egyházi és állami vezetők)
- Védnöki Kollégium (3 tagú, felsőoktatási tapasztalattal, tudományos fokozattal)
- Szakértői Testület (5 tagú, felsőoktatási, üzleti, államigazgatási terület a szakmai elfogadottság biztosítása érdekében)
- Alapítvány Vezetősége - (3 tagú, vezetési, kommunikációs és felsőoktatási szakértői gyakorlat és tapasztalat)
- Programvezető – 1 fő, felelős képzési program kidolgozásáért, tovább fejlesztéséért – egyetemi oktató
- Koordinátor 1 fő
- Menedzserasszisztens – 1 fő
- A programba eddig 15 - 20 fő vezető / vállalkozó vesz részt mentorként, rendszeres közreműködőként

3. EREDMÉNYEK

3.1. A társadalmi innovációk eredményei, általában

A szolgáltatásnyújtás terén megfigyelt szociális innovációk eredményei az esettanulmányok alapján, valamint a szakpolitikai iránymutatások szerint az alábbiakban összegezhetők: (forrás:

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2013/541/hu/2/EF13541_HU.pdf)

„A kihívásokra/kérdésekre adott válaszok – Az egyes projektek közös vonása az, hogy mindegyik inkább helyi kihívásokra reagál, nem pedig egy szélesebb rendszerbe illeszkedik. Ez azt jelenti, hogy létre lehetne hozni egy olyan környezetet, amely még több alulról jövő és felfelé irányuló kezdeményezés előmozdításával választ adhatna azokra a kérdésekre, amelyek még nem jutottak el felső szintű döntéshozókig.

Támaszkodás az egyénekre – A programok létrehozásában és működtetésében részt vevő emberek elkötelezettsége és lelkesedése meghatározó tényezőnek bizonyult a vizsgálatokban. Ha azonban egy projekt meghatározott egyénekre támaszkodik, az a vezetőség változása

esetén gyengítheti a projekt fenntarthatóságát. A többi érdekelt félhez és struktúrához való erős kötődés biztosíthatja az említett egyének számára szükséges támogatást, és hozzájárulhat a projektek erősebb megalapozásához és hosszabb élettartamához.

Fenntarthatóság – Az egyes projektek hosszú távon fenntarthatóbbá válnak, ha egy nagyobb, strukturáltabb keret részét alkotják; a kisléptékű tevékenységekre jellemző rugalmasság megőrzése érdekében azonban fenn kell tartani a megfelelő egyensúlyt.

Érdekelt felek bevonása – A különböző csoportok részvétele elősegítheti a kedvezményezettek szükségleteinek jobb megértését. Az együttműködés másik előnye, hogy mindkét oldal elvárásai realisabbá válhatnak.

Jobb értékelés – Míg a projektekkel szemben egyre inkább elvárás, hogy több célt is magukban foglaljanak, úgy tűnik, hogy a nagyobb léptékű programok esetében kevesebb figyelmet fordítanak ennek pontos értékelésére. Ezért további erőfeszítésekre van szükségén a kezdeményezések rendszeres értékelése érdekében.

A finanszírozás javítása – Számos program egyszeri vagy projektalapon működik, miközben hosszú távú hatás elérésére törekszik. Ezért kiszámíthatóbb és fenntarthatóbb finanszírozására, valamint további magánfinanszírozást biztosító új lehetőségek feltárására van szükség.”

3.1.A DELTA program eddigi eredményei

A képzés 3 éves és „örökös” DELTA tagsággal jár. A program legintenzívebb része a DELTA Nyári Akadémia, ahol évfolyamonként 150-200 fő egy-egy hetes képzése folyik. Öt napon át 15-20 neves előadó előadását hallgathatják hallgatók, az évfolyamuknak megfelelő képzési tematika témakörében. Szabadidős programok ideje alatt tudatos közösség építés munkája során kialakul egy – szakmai és baráti hálózat, a jövő vezető generációja között. Az évközi mentori program 10 különböző szakmacsoportban folyik, a hallgatók érdeklődési körének megfelelően. A képzésben való részvétel, a kiválasztást követően önkéntes és ingyenes. A felkért és közreműködő előadók az ügy társadalmi fontosságára és az alapítói csapat elkötelezettségére tekintettel önkéntes felajánlással szolgálják az ügyet, ugyanúgy, mint a segítő koordinátorok csapata is.

Első évben Békés megye, második évben, Csongrád megye, a következő években pedig ezeken túl már a határon túli magyar iskolák érettségiző diákjai közül is kiválasztásra kerültek – jelenleg a középiskolában 12 000 végzős, hazai és határon túli fiatalból - a leendő Delta hallgatók, évente, mint egy 120 – 150 új hallgató kerül be a programba. Az elmúlt 6 évben – a természetes és indokolt körülmények miatti lemorzsolódások ellenére – több, mint 600 diák vett részt a programban.

Eredmények számokban is, és visszajelzésekben is mérhetők, de ezentúl hosszútávon olyan gondolkodást, gondoskodást alakít ki, amely tudatosságot feltételez, jövőbe tekint és jó reménységgel kecsegtet.

Hálózat, aktív közösség alakul ki mind a hallgatók, mind a programban közreműködők között.

Az önkéntesség és elkötelezettség indítékai egymással párhuzamosan, egybefonódva jelennek meg, s ez egy olyan muníciót ad a fiataloknak, amely a céljaik felismerése és az azokért való tenni akarást és együttműködést is ösztönzi.

Ezzel is megalapozzák és továbbadják azt a szellemiséget, ami DELTA tűzött ki maga elé.

3.2.A DELTA program eddigi eredményeinek összehasonlítása az általános társadalmi innovációk folyamatával

Az Európai Alapítvány Az Élet és Munkakörülmények Javításáért elnevezésű szervezet által megjelentett tanulmány összefoglalását alapul véve a DELTA programra, mint egy társadalmi innovációs folyamatra tekintve, az alábbi megállapításokat teszem:

- 3.1.1. **„A kihívásokra/kérdésekre adott válaszok** – A tanulmány szerint az egyes projektek közös vonása az, hogy mindegyik inkább helyi kihívásokra reagál, nem pedig egy szélesebb rendszerbe illeszkedik.”

A DELTA programról elmondható, hogy helyi kezdeményezés ugyan, de nem csak kitekint, hanem közvetlenül reagál és felkészít is a jelenlegi társadalmi – gazdasági folyamatokra, azok változást előidéző hatásaira. Célcsoportját tekintve is a régiós határokon is túl megy. Az együttműködő partnerek és az előadók tekintetében pedig mind vertikálisan mind horizontálisan kiterjedő hálózatot alkot.

- 3.1.2. **„Támaszkodás az egyénekre** – A programok létrehozásában és működtetésében részt vevő emberek elkötelezettsége és lelkesedése meghatározó tényezőnek bizonyult a vizsgálatokban.”

Az idézett vizsgálat megállapítása értelmezhető a DELTA program indulására és folyamatára is. Egyértelműen az alapító lelkesedése, elkötelezettsége és előremutató víziója az, ami meghatározó. Az alapító által létrehozott munkaszervezet viszont már rendelkezik szervezeti kultúrával, szervezeti és szabályokkal, munkatársi csapattal.

- 3.1.3. **„Fenntarthatóság** – Az egyes projektek hosszú távon fenntarthatóbbá válnak, ha egy nagyobb, strukturáltabb keret részét alkotják; a kisléptékű tevékenységekre jellemző rugalmasság megőrzése érdekében azonban fenn kell tartani a megfelelő egyensúlyt.”

- 3.1.4. **„Érdekelte felek bevonása** – A különböző csoportok részvétele elősegítheti a kedvezményezettek szükségleteinek jobb megértését. Az együttműködés másik előnye, hogy mindkét oldal elvárásai realisabbá válhatnak.

Az együttműködés társadalmi, intézményi szinten és mértékben egyaránt nyomon követhető.

- 3.1.5. **„Jobb értékelés** – Míg a projektekkel szemben egyre inkább elvárás, hogy több célt is magukban foglaljanak, úgy tűnik, hogy a nagyobb léptékű programok esetében kevesebb figyelmet fordítanak ennek pontos értékelésére. Ezért további erőfeszítésekre van szükségén e kezdeményezések rendszeres értékelése érdekében.”

A kezdeményezés önkéntesség bevonásával számos új területre, együttműködésre terjed ki, mind a mentorlás, mind a szakmai programok és előadók szakértelmének széles sprektuma következtében.

- 3.1.6. **„A finanszírozás javítása** – Számos program egyszeri vagy projektalapon működik, miközben hosszú távú hatás elérésére törekszik. Ezért kiszámíthatóbb és fenntarthatóbb finanszírozására, valamint további magánfinanszírozást biztosító új lehetőségek feltárására van szükség.”

A DELTA finanszírozása folyamatosnak tervezetten indult, s a kezdetektől így is működik, új lehetőségek bevonásától az eredeti értékek megóvás miatt óvatosan gondolkoznak. Nem a mennyiségi növekedés, inkább a minőségi mélység felé haladva.

IRODALOMJEGYZÉK

A Social innovation in service delivery: New partners and approaches (Szociális innováció a szolgáltatásnyújtásban: új partnerek, új megközelítések) című jelentés. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1354.htm> weboldalon érhető el.

<http://deltaakademia.hu>

BEYOND THE BALACING BETWEEN EXPLORATION AND EXPLOITATION: A PILOT EMPIRICAL STUDY IN UNDERSTANING HUNGARIAN TOP MANAGEMENT TEAMS

Ferincz Adrienn

¹Tanárségéd, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetés és Stratégia Tanszék, 1093, Budapest,
Fővám tér 8., +3614825221, adrienn.ferincz@uni-corvinus.hu

SUMMARY

Top managers of an organization have to find balance between the conflicting demands of exploration and exploitation. Top management team has an important role in enhancing organizational ambidexterity, they are responsible for the trade-off between these contradictory activities. This paper is follower study of an earlier qualitative research and it is also a study based on a pilot research. This paper through a quantitative study aims to answer the following question: what are the characteristics of top managers in Hungarian entrepreneurial firms regarding the thinking about exploration and exploitation? The author used MDS to determine different clusters in the sample. The main conclusion of the research is that the members of top management teams differentiate not only along exploration-exploitation orientation but in the level of consciousness and experimentation orientation as well.

1. INTRODUCTION

Exploration and exploitation are both critical learning processes (Zollo and Winter, 2002), but they are contradictory; and it is a huge organizational challenge to manage and balance between these contradictory activities within one organization, because exploration and exploitation compete for the same scarce resources (March, 1991). Exploration is rooted in variance-increasing activities, learning by doing and trial and error, and focuses on creating future that may be different than the organization's past. On the other hand exploitation builds on the past and is rooted in variance-decreasing activities and disciplined problem solving (Smith and Tushman, 2005).

Creating ambidexterity is a leadership issue (O'Reilly & Tushman, 2008, 2011; Smith, Binns, & Tushman, 2010; Smith & Tushman, 2005). Birkinshaw & Gibson (2004) emphasized that top managers should shape a supporting organizational context through incentives and control mechanisms. To conclude, the key issue in ambidexterity is the quality of management and not its existence per se, because top managers are the only decision-makers able to make trade-offs among these competing objectives and reduce the organization's tendency to follow the easiest route (Birkinshaw & Gupta, 2013). The literature suggests that ambidexterity is fostered by the top management of the firm (Tushman & O'Reilly, 1996). Educated and experienced executives are responsible for solving role conflicts in strategic issues and finding the balance between exploration and exploitation (Floyd & Lane, 2000; Smith & Tushman, 2005). Leadership style and strategic focus, at one end of the continuum, are correlated and can lead to premature ageing or burnout of the organization if management does not find the 'golden mean' between exploitation and exploration by personal behavior, team design, knowledge-transfer, shared vision, a common set of values, challenging goals and reward systems (Beckman, 2006; Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006; Peretti & Negro, 2006; Probst & Raisch, 2005, Smith, 2006; Volberda, Baden-Fuller & Van den Bosch,

2001). Carmeli and Halevi (2009) suggested that having top managers with a wide repertoire of behaviors, or behavioral complexity, strongly contributes to organizational ambidexterity, but only if the organizational context, as a moderating factor, enables them to employ this wide range.

The entrepreneurial abilities and willingness of managers are more important than short-term revenue, because the number of administrative tasks increases because of growth and change in the external environment, which makes it necessary and inevitable to integrate new knowledge into the organization. If we define growth as a process, managers' most important responsibility is to develop knowledge and systems in balance with product and market diversity and quantity (Penrose, 1959).

Vera and Crossan (2004) addressed a gap in existing literature, identifying that there is little evidence about the role of CEOs and top management teams in implementing organizational learning in their firms. They found that the management and leadership style influences the development of the stocks and flows of organizational learning, both learning by exploration and learning by exploitation. The entrepreneur has a pervasive influence on the learning ability of the firm, and his/her willingness to encourage learning in the organization greatly influences organizational learning (Chandler and Hanks, 1998; Stanworth and Curran, 2000; Jones and Macpherson, 2006).

Based on this addressed gap Ferincz (2016) analyzed in a previous research how the entrepreneurial and managerial roles enhance the managing and balancing between these contradictory activities. One of the main conclusions of the research is that the trade-off between learning by exploitation and learning by exploration can only be achieved when the main players of the organization, especially the entrepreneur can shift between the entrepreneurial and managerial roles. The relationship between managerial and entrepreneurial roles and learning mechanisms, especially the compositions regarding these roles in top management teams (TMT) is a currently underresearched field of ambidexterity. This paper aims to analyze these main players, the top management team through an empirical study. The main research question is: *what are the characteristics of top managers in Hungarian entrepreneurial firms regarding the thinking about exploration and exploitation?* The author tries to capture the Hungarian top management team compositions, characteristics in entrepreneurial firms by analyzing the perception of top managers regarding exploration and exploitation activities. The study is based on a large-scale quantitative survey, but the survey is in its pilot phase, so the results of this paper are only enough for getting some insights from this topic and developing suggestions for continuing this research in a larger sample.

In the next section, the author will review existing literature. Afterwards the author presents research methodology and the empirical analyses. Finally, the author presents the main empirical findings and discuss the major implications, the limitations of the study and suggestions for future research.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Organizational learning as ambidexterity

March (1991) differentiates between two types of learning, learning by exploitation and learning by exploration. He sees the long-term success of organizations in the exploitation of the existing competencies and abilities and in developing radical new competencies. So these two types of learning are contradictory. It is a challenge to manage and balance between these contradictory activities within one organization. The favoring of one activity can lead to inappropriate adaptation by creating path-dependency (Benner & Tushman, 2002; Levinthal

& March, 1993). March (1991) described these competing activities as self-reinforcing patterns of learning and stated that while not impossible, it is extremely difficult to overcome these path dependencies and find balance between them.

Exploration and exploitation are both critical learning processes (Zollo and Winter, 2002). Crossan et al. (1999) translates exploration to assimilating new learning and exploitation to using what has been learned. They propose that organizational learning involves a tension between these two processes. On the one hand organizational learning has a self-reinforcing nature that can result in excessive exploitation, organizational myopia and competency traps (Levitt and March 1988). On the other hand excessive exploration is equally destructive and can cause a self-reinforcing exploration trap (Levinthal & March, 1993).

Exploration is rooted in variance-increasing activities, learning by doing and trial and error, and focuses on creating future that may be different than the organization's past. On the other hand exploitation builds on the past and is rooted in variance-decreasing activities and disciplined problem solving (Smith and Tushman, 2005).

2.2. The role of top management team in organizational ambidexterity

The most important measures of a firm's success are sustainable growth and financial returns. But a balance between quantitative growth and quality of management knowledge and systems is crucial for sustainability. Penrose (1959) focused on internal resources, and particularly on management skills. The entrepreneurial abilities and willingness of managers are more important than short-term revenue, because the number of administrative tasks increases because of growth and change in the external environment, which makes it necessary and inevitable to integrate new knowledge into the organization. If we define growth as a process, managers' most important responsibility is to develop knowledge and systems in balance with product and market diversity and quantity (Penrose, 1959). Managers should create organizations, which can combine mechanistic structures to efficiently exploit existing capabilities and markets, and organic structures to explore new opportunities (Raisch, 2009).

Organizational ambidexterity's fundamental premise is that strategic decisions are to some degree always in conflict, and managers are therefore forced to handle trade-offs. Scholars agree that ambidexterity is not just a simple organizational design solution of the exploration-exploitation trade-off, because different management teams, competencies, systems, incentives, processes and cultures need to be established, maintained and, most importantly, held together and internally aligned by a common strategic intent (O'Reilly & Tushman, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008; O'Reilly et al., 2009; Mahmoud-Jouini, Charue-Duboc & Fourcade, 2007). Creating ambidexterity is a leadership issue (O'Reilly & Tushman, 2008, 2011; Smith, Binns, & Tushman, 2010; Smith & Tushman, 2005). Birkinshaw & Gibson (2004) emphasized that top managers should shape this supporting organizational context through incentives and control mechanisms. Ghoshal and Bartlett (1994) stated that this organizational context is created and renewed through tangible and concrete management actions, to influence the actions of every individual in the organization. The first and most important element in this context is a leader who is able to develop a clear vision and common identity and build senior teams that are committed to the ambidextrous strategy. These senior managers should be given incentives to both explore and exploit, and be employed in distinct and aligned subunits to focus and build teams that can deal with the resource allocations and conflicts. Brion, Mothe and Sabatier (2010) also provided evidence of the strong impact of organizational context on ambidexterity, and their findings emphasized the key role of managers, supporting the earlier work of Mom and colleagues (2007) and O'Reilly and Tushman (2007). They suggested that organizations should motivate

managers to create an appropriate context, because developing supportive short- and long-term organizational focus increases ambidexterity. Performance management and reward systems should focus on developing both sets of competences, because the incentives given to employees through the systems of organizational context should be in line with strategic goals and activities of the top management. This alignment could lead to contextual ambidexterity at the organizational level.

Ghoshal and Bartlett (1994) identified discipline, stretch, trust and support as key factors in the context. Discipline consists of clear standards and expectations of performance and behavior, a system of open and fast-cycle feedback, and a consistent system of sanctions. Stretch covers the management responsibilities for establishing shared ambition, creating collective organizational identity and giving personal meaning to the individual contribution to firm-level performance. Trust was interpreted as a higher level of perceived fairness in the decision-making processes, broader involvement in core activities and an increase in overall level of personal competence. Finally, support is identified as an organizational element giving greater availability of resources, greater autonomy and more support for initiatives.

To conclude, the key issue in ambidexterity is the quality of management and not its existence per se, because top managers are the only decision-makers able to make trade-offs among these competing objectives and reduce the organization's tendency to follow the easiest route (Birkinshaw & Gupta, 2013). The literature suggests that ambidexterity is fostered by the top management of the firm (Tushman & O'Reilly, 1996). Educated and experienced executives are responsible for solving role conflicts in strategic issues and finding the balance between exploration and exploitation (Floyd & Lane, 2000; Smith & Tushman, 2005). Leadership style and strategic focus, at one end of the continuum, are correlated and can lead to premature ageing or burnout of the organization if management does not find the 'golden mean' between exploitation and exploration by personal behavior, team design, knowledge-transfer, shared vision, a common set of values, challenging goals and reward systems (Beckman, 2006; Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006; Peretti & Negro, 2006; Probst & Raisch, 2005, Smith, 2006; Volberda, Baden-Fuller & Van den Bosch, 2001). Carmeli and Halevi (2009) suggested that having top managers with a wide repertoire of behaviors, or behavioral complexity, strongly contributes to organizational ambidexterity, but only if the organizational context, as a moderating factor, enables them to employ this wide range.

Regarding the management tools and solutions, organizational ambidexterity is more than the simple presence of both exploitation and exploration (Raisch & Birkinshaw, 2008). Floyd and Lane (2000) examined role conflicts at organizational and individual level in strategic renewal processes. They identified contradictory forces in these change processes: reinforcing the existing strategy maximizes performance in the short term, but replacing the existing strategy with a new vision is the way to maximize firm performance in the longer term. These two processes require alternative role-making systems, which creates the potential for conflict between them. Role conflicts are more likely to occur when environmental conditions are dynamic. The top management must create the right performance management system (appropriate use of bureaucratic, clan or market controls) under different environmental circumstances, to combine and embed exploration and exploitation as interdependent processes in the firm's strategic renewal processes. O'Reilly & Tushman (2007) suggested that ambidexterity can be achieved only if exploration and exploitation are integrated, and senior leaders tolerate the contradictions, create a shared vision and values, apply a 'common fate' incentive system and can resolve the tensions. These factors call attention to organizational contextual and managerial antecedents of ambidexterity.

In sum, organizational context is created and renewed through tangible and concrete management actions (Ghoshal & Bartlett, 1994). Managers play an extremely important role in organizational change, growth and implementation of ambidexterity (e.g. Romanelli

& Tushman, 1994; Mom et al., 2007; Carmel & Halevi, 2009; Brion, Mothe, Sabatier, 2010). Shaping the organizational context through common strategic intent, vision and organizational values, integrated and complex leadership, collaboration, challenging targets, supporting resource allocation and control and reward-systems is the central task of top management teams (e.g. Birkinshaw & Gibson, 2004; Floyd and Lane, 2000; Ghoshal & Bartlett, 1994; O'Reilly and Tushman, 2007 & 2011; Smith and Tushman, 2005; Tushman and O'Reilly, 1997).

2.3. The composition of TMT regarding entrepreneurial and managerial roles

According to Smith and Cao (2007) there are different perspectives between firm and environment relationship: the (1) ecology, (2) adaptation and (3) entrepreneurial perspectives. The entrepreneurial perspective proposes that: (1) "through entrepreneurial actions, organizations can shape and influence their environments to their own benefit; (2) top management has an important role in this process; (3) the initial unit of analysis focuses on managers, and in particular "how top managers search, undertake firm actions, and learn to shape the environment" (Smith and Cao, 2007, p. 331).

Vera and Crossan (2004) addressed a gap in existing literature, identifying that there is little evidence about the role of CEOs and top management teams in implementing organizational learning in their firms. They found that the management and leadership style influences the development of the stocks and flows of organizational learning. The entrepreneur has a pervasive influence on the learning ability of the firm, and his/her willingness to encourage learning in the organization greatly influences organizational learning (Chandler and Hanks, 1998; Stanworth and Curran, 2000; Jones and Macpherson, 2006).

In order to examine the role of top management teams in implementing organizational learning, the composition of the top management team has to be analyzed. In entrepreneurial firms the existence and degree of entrepreneurial and managerial roles is a key element for adaptation. Entrepreneurial activity is a type of behavior and administrative management is different from entrepreneurial management. Administrative managers focus on everyday work and operate the organization using routines. Entrepreneurs focus on directing and modifying market processes, search continuously for new ideas and opportunities and try to realize and exploit these new opportunities (Stevenson, 2006). The entrepreneur aims for fast growth. An entrepreneurial culture therefore encourages employees to seek new opportunities and does not penalize failure. An administrative manager-dominated organizational culture tends to encourage failure avoidance (Szerb, 2010). Entrepreneurs are special from this perspective. "An effective entrepreneur is not one who, from the outset, is able to plan a particularly effective organizational form, but one who is able to make an organization responsive to new information and reactive towards new opportunities" (Hortoványi, 2012, p. 34).

As the entrepreneurial organization grows, internal processes and systems emerge and the organizational members begin to specialize. The organization begins to develop separately from the entrepreneur, as tasks and responsibility are delegated (Stevenson, 2006). In this period, "highly creative entrepreneurs are sometimes unable, or unwilling to meet the administrative challenges that accompany the growth stage." (Kuratko, 2009, p. 374).

"Adaptive firms need to retain certain entrepreneurial characteristics to encourage innovation and creativity. The entrepreneur needs to translate this spirit of innovation and creativity to his or her personnel while personally making a transition toward a more managerial style. Remaining entrepreneurial while making the transition to some of the more administrative traits is vital to the successful growth of a venture." (Kuratko, 2009, p. 378)

The shift and balance between entrepreneur and manager is also crucial to organizational performance and organizational learning. However organizational learning is a separated

research area, some entrepreneurial learning perspectives encompass the effect of the entrepreneur on the organization's learning processes, which is huge. According to Quinn (1978), entrepreneurs are facilitators of organizational learning.

Ferincz (2016) created a model (Figure 1) that connects three phenomena: (1) the different kinds of learning; (2) different role of the leader; (3) the process of adaptation from an organizational ecological perspective (variation, selection, retention). One of the main conclusions of this research is that the trade-off between learning by exploitation and learning by exploration can only be achieved when the main players of the organization, especially the entrepreneur can shift between the entrepreneurial and managerial roles.

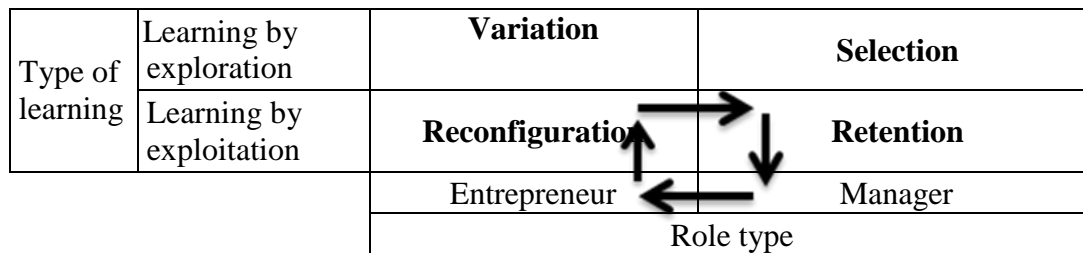


Figure 1. Adaptation process in the research model

Own work

The entrepreneurial role supports learning by exploration which can be interpreted as a variation activity. The organization seeks for different new opportunities that requires the ability to sense new opportunities and learn through experimentation or from experience. Learning by exploration can be connected with the managerial role by the ability of the manager to select from the different variation opportunities or supports this process with his/her system thinking. This cannot be imaginable without shifting from the entrepreneurial role toward the managerial role (Ferincz, 2016).

However the managerial role is mainly important in the learning by exploitation activities, he/she has an important part in the retention of the selected opportunities. At this phase the manager supports the routinizing process. At the previous phase the focus is on the selection, the manager needs to find those activities that can be adjusted well to the current operation. In this phase the focus is much more on the efficient implementation of the previous choices. The model ends with the reconfiguration part. Through reconfiguration the entrepreneurial role has a main part in the further trade-off between the contradictory learning processes. The earlier adaptation can be reevaluated and a reconfiguration process happens that includes an entrepreneurial approach in learning by exploitation. This revaluation process will enhance the further variation processes. So there is a healthy circulation between the different roles and learning types that can create the basis for ambidexterity (Ferincz, 2016).

The author wants to analyze in this research what the characteristics of top managers in Hungarian entrepreneurial firms are regarding the thinking about exploration and exploitation?

3. METHODOLOGY

The author used data from a pilot quantitative survey. The data for the survey were collected by face-to-face interviews, afterwards the responses were collected in an online survey form. The database were imported into IBM SPSS Statistics. The data collection took 2 months. The survey in this phase includes only 84 cases. One case means one top manager at a Hungarian company meeting the sampling criteria. From each organization more than one managers participated in the research. This was important to be able to better understand the top

management team at companies included in the survey. In the survey only those companies and its top managers were questioned who has at least 20 employees, a revenue higher than 1 600 thousand Euros and all the respondents were top managers, including the CEO.

Distribution of responses by sector was as follows: manufacturing 32.9 percent, trading 24.7 percent, business services 10.6 percent, construction 8.2 percent, transport 7.1 percent, energy 7.1 percent, agriculture 4.7 percent, other services 4.7 percent.

It is important to highlight that this is a pilot research. The low number of cases are not appropriate to make representative conclusions. It is only enough for understanding the analyzed sample characteristics and taking suggestions for developing the survey.

For analyzing the top management team characteristics regarding exploration and exploitation 15 variables were selected from the survey. The items were measured by two-sided 7-point scales. Variables were formulated based the works of He and Wong (2004), Jansen et al. (2006), were used in the research for measuring exploration and exploitation activities and variables. The author applied multidimensional scaling (MDS) for data reduction. An interval model was used in MDS PROXSCAL. The Stress level was appropriate at 3 dimension.

4. ANALYZES AND RESULTS

The author used a two-sided 15-item scale and by running multidimensional scaling method revealed three dimensions. For dimension reduction the author employed SPSS MDS PROXSCAL method. The interval model was used for proximity transformations. The interpretation of the dimensions were made by Pearson correlation. Based on the correlation analysis the first dimension was significant with 11, the second with 9, and the third with 6 items at 95% confidence level. The first dimension was the level of Exploration vs. Exploitation, the second was the degree of Consciousness vs. Impulsiveness and the third was the degree of Experimentation (few radical vs. many incremental). The first dimension is a typical continuum between exploration and exploitation. Using MDS two other dimensions were revealed. The second dimension represents the continuum between behaviour and decision making and impulsive behavior and decision making. The third dimension means continuum between the preference of few, radical newness, products, innovations or constant many incremental experimentation. These two latter dimensions can further refine the thinking about exploration and exploitation.

5. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

Managers play an extremely important role in organizational change, growth and implementation of ambidexterity (e.g. Romanelli & Tushman, 1994; Mom et al., 2007; Carmel & Halevi, 2009; Brion, Mothe, Sabatier, 2010). Shaping the organizational context through common strategic intent, vision and organizational values values, integrated and complex leadership, collaboration, challenging targets, supporting resource allocation and control and reward-systems is the central task of top management teams (e.g. Birkinshaw & Gibson, 2004; Floyd and Lane, 2000; Ghoshal & Bartlett, 1994; O'Reilly and Tushman, 2007 & 2011; Smith and Tushman, 2005; Tushman and O'Reilly, 1997).

According to Quinn (1978), entrepreneurs are facilitators of organizational learning, the entrepreneur's ability to shift between the entrepreneurial and the managerial role is crucial for organizational learning and healthy adaptation. On the one hand organizational learning has a self-reinforcing nature that can result in excessive exploitation, organizational myopia and competency traps (Levitt and March 1988). On the other hand excessive exploration is equally destructive and can cause a self-reinforcing exploration trap (Levinthal & March, 1993).

The relationship between managerial and entrepreneurial roles and learning mechanisms, especially the compositions regarding these roles in top management teams (TMT) is a currently underresearched field of ambidexterity. Vera and Crossan (2004) addressed a gap in existing literature, identifying that there is little evidence about the role of CEOs and top management teams in implementing organizational learning in their firms. They found that the management and leadership style influences the development of the stocks and flows of organizational learning, both learning by exploration and learning by exploitation.

The author in this research analyzed the perception and preferences of top managers about exploration and exploitation in their organizations. The sample included 84 responses, which means 84 managers (top managers, CEOs and owner-managers) from ca. 28-30 different organizations. Based on the dimension reduction the author defined 3 dimensions: the Exploration-Exploitation continuum, the Consciousness-Impulsiveness continuum and the Degree of Experimentation, that latter means the numbers and extension of new products, projects from few, radical to many, rather incremental innovations.

The results of the pilot study also highlights that top managers' perceptions about and preferences between exploration and exploitation are not simple orientations and choices. Top managers differ also in the level of consciousness-impulsiveness regarding these topics and that means that the different entrepreneurial and managerial roles can have an effect on the differences in the analyzed sample.

The third dimension, the degree of experimentation refines the understanding of the sample. Not only the level of consciousness - impulsiveness separates different clusters of managers but the extension and frequencies of changes, newness, innovation activities. More but rather incremental developments can enhance a continuous learning environment with lower risks. Few but more radical changes, innovations are more risky, but the possible degree of change also has a bigger impact.

The research has several limitations. First of all the results of this research are not representative for Hungarian top managers in entrepreneurial firms, and it is not an explanatory paper. It is rather an explorative research based on quantitative methods that tries to capture the similarities and differences between the analyzed top management teams. The conclusions of this research are limited only on the analyzed sample, and it is possible that based on this quite little sample the author drew biased conclusions. However the sample is not representative, the results of this research can generate suggestions for finetuning the further research in order to be able to capture Hungarian top management team patterns regarding their perception, preferences and behavior. Therefore the author suggest to continue this pilot study in a large sample and test whether the results of this research; the revealed dimensions and clusters characterize well these TMTs and how the composition of different entrepreneurial - managerial roles influence the performance of TMTs and their organizations regarding ambidexterity.

REFERENCES

- Beckman, C. M. (2006): The influence of founding team company affiliations on firm behavior, *Academy of Management Journal*, 49: pp. 741-758.
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003): Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review*, 28 évf. (2 sz.), pp.238-256.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C.B (2004): Building Ambidexterity into an Organization, *MIT Sloan Management Review*, 45 évf. pp. 47-55.
- Birkinshaw, J. and Gupta, K. (2013): Clarifying The Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies, *Academy of Management*

- Perspectives*, 27. évf. pp. 287-298.
- Brion, S., Mothe, C. and Sabatier, M. (2010): The Impact of Organisational Context and Competences On Innovation Ambidexterity, *International Journal of Innovation Management*, 14. évf. pp. 151-178.
- Carmeli, A. and Halevi, M. Y. (2009): How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity, *The Leadership Quarterly*, 20. évf. pp. 207-218.
- Chandler, G. & Hanks, S.H. (1998): An Examination of the Substitutability of Founders Human and Financial Capital in Emerging Business Ventures, *Journal of Business Venturing*, 13. évf. (5. sz.), pp. 353-370.
- Crossan, M.M., Lane, H.W., & White, R. E. (1999): An organizational learning framework: From intuition to institution, *Academy of Management Review*, 24. évf. (3. sz.), pp. 522-537.
- Ferincz, A. (2016): Entrepreneur – Manager Discrepancy as an Inhibitor of Ambidexterity. EURAM Conference Paper, Paris, 2016.06.01-04.
- Floyd, S. and Lane, P. (2000): Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal, *Academy of Management Review*, 25. évf. pp. 154-177.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. (1994): Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality in management, *Strategic Management Journal*, 15. évf. pp. 91-112.
- He, Z-L. and Wong, P-K. (2004): Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, *Organization Science*, 15. évf. (4. sz.), pp. 481-494.
- Hortoványi, L. (2012): Entrepreneurial Management. Aula Kiadó: Budapest.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2006): Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, And Performance: Effects of Organizational Antecedents And Environmental Moderators, *Management Science*, 52. évf. (11. sz.), pp. 1661-1674.
- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. (2008): Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership, *Journal of Management Studies*, 45. évf. pp. 982-1007.
- Jones, O. & Macpherson, A. (2006): Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs Extending the 4I Framework, *Long Range Planning*, 39. évf. (2. sz.), pp. 155-175.
- Kuratko, D.F. (2009): Introduction to entrepreneurship. South-Western Cengage Learning, Boston.
- Levinthal, D.A. & March, J.G. (1993): The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14. évf. pp. 95-112.
- Levitt, B. & March J. (1988): Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14. évf. pp. 319-338.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. and Veiga, J. F. (2006): Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of Management*, 32. évf. pp. 646-672.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organisational Learning, *Organisation Science*, 2. évf. (1. sz.), pp. 71-87.
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2007): Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows, *Journal of Management Studies*, 44. évf. pp. 910-931.
- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2004): The ambidextrous organization, *Harvard Business Review*, 82. évf. pp. 74-81.

- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, *Research in Organizational Behavior*, 28. évf. pp. 185-206.
- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2011): Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, *California Management Review*, 53. évf. pp. 5-22.
- O'Reilly, G. A., Harreld, J. B. & Tushman, M. L. (2009): Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities, *California Management Review*, 51. évf. pp. 1-25.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Peretti, F. & Negro, G. (2006): Filling empty seats: How status and organizational hierarchies affect exploration versus exploitation in team design, *Academy of Management Journal*, 49. évf. pp. 759-777.
- Probst, G. and Raisch, S. (2005): Organizational crisis: The logic of failure, *Academy of Management Executive*, 19. évf. pp. 90-105.
- Quinn, J.B. (1978): Strategic Change: Logical Incrementalism, *Sloan Management Review*, 20. évf. (1. sz.), pp. 7-19.
- Raisch, S. (2009): Balanced structures: Designing organizations for profitable growth, *Long Range Planning*, 41. évf. pp. 483-508.
- Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management*, 34. évf. pp. 375-409.
- Romanelli, E. and Tushman, M. L. (1994): Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test, *Academy of Management Journal*, 37. évf. pp. 1141-1166.
- Smith, K. G. & Cao, Q. (2007): Entrepreneurial Perspective of Firm-Environment Relationship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1. évf. (3-4. sz.), pp. 329-344.
- Smith, W., & Tushman, M. L. (2005): Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams, *Organization Science*, 16. évf. (5. sz.), pp. 522-536.
- Smith, W., Binns, A. & Tushman, M. (2010): Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously, *Long Range Planning*, 43. évf. pp. 448-461.
- Stanworth, M. & Curran, J. (1976): Growth and the Small Firm: An Alternative View, *Journal of Management Studies*, 13. évf. (2. sz.), pp. 95-110.
- Stevenson, H.H. (2006): *A Perspective on Entrepreneurship*. Harvard Business School, Cambridge.
- Szerb, L. (2010): Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index. Akadémiai Doktori Értekezés. Pécsi Tudományegyetem.
- Tushman, M. L. and O'Reilly, C. A. (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38. évf. pp. 8-30.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004): Strategic Leadership and Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 29. évf. (2. sz.), pp. 222-240.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organizational Science*, 13. évf. (3. sz.), pp. 3393-51.

COMPLIANCE PROGRAM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE: THE ESSENCE AND CONTENT

Pererva Petro, Ph.D.
University Professor

Kosenko Oleksandra, Ph.D.
University Professor

Tkachov Maksim, Ph.D.
Associate Professor

National technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
e-mail: pgpererva@gmail.com

SUMMARY

The article gives a scientific analysis of the term «compliance» is used to denote the continuous efforts of the organization to comply with all applicable domestic and foreign laws, regulations and rules applicable to its activities, including its own internal corporate policies and procedures. For many years compliance was of great significance only in industries that have traditionally heavily regulated, such as healthcare and financial services. However, after the entry into force of the anti-corruption legislation in Ukraine in all industries have been regulated tightly enough, and for each legal entity (or unit) there was a need for tight monitoring of compliance with industrial enterprises of the countless existing laws, rules and regulations. Ultimately, the essence of a robust compliance program is not only to avoid investigation, but for the most part in the formation of the ethical environment in which business can thrive.

INTRODUCTION

In recent years, the theme of compliance is in the focus of the world community. It defines the standards of doing business worldwide, directly affects the stability of the global economy as a whole, and the business of a particular company in particular. Over the past few years, the frequency of investigations of compliance violations, the magnitude of the consequences and the magnitude of sanctions against a business whose activities have not been recognized to comply with different compliance standards has increased significantly and has become a significant risk that should be known and should be taken into account by any manager. Carrying out a production, commercial, client or legal analysis of the national or international activity of an industrial enterprise.

Today, compliance in the whole world, and in particular in Ukraine and Hungary, is becoming increasingly relevant every day. Both the owners and top managers are interested in the development and implementation of the compliance function, as usually the violation of mandatory requirements leads to both financial losses of the organization, and sometimes to the liquidation of the organization, as well as to the criminal responsibility of executives.

In order to fully derive the advantages that can give the industrial enterprise a systematic approach to compliance, based on risk analysis, enterprises need to consider adopting strategic documents in the area of compliance, long-term compliance programs approved by the Board of Directors and short-term bank-level management Compliance plans. There are no universal compliant programs, the development of each program requires a certain amount of time, which is necessary to identify the specific organization, as well as proper accounting of its business model, organizational structure, development strategy, as well as material and human resources available for this project.

The term «compliance» came into our country with the arrival of the Ukrainian market of subsidiaries of Western financial structures for which this is legally necessary and because, well formed. Compliance program is an integral part of the activities of Western corporations

and its main goal is minimizing legal and reputational risks arising from violations of professional and ethical standards.

Despite the fact that in the Ukrainian legislation currently conspicuously absent from this short term «compliance» in a professional environment, the concept of «compliance» is well-established (especially in the stock market, but also in banks). In addition, the Central Bank of Ukraine, without compliance, as a single system into business practice, gradually introduces the banking community with its elements. Currently, the Central Bank of Ukraine continued the positive practice of issuing recommendations based on the documents developed by the Basel Committee on banking supervision.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCHES AND PUBLICATIONS

The problems of formation, scientific justification and practical implementation of compliance programs at enterprises and organizations are the subject of research by many domestic and foreign scientists. Among them are such scientists as Belyaev Y.K. (2013), Bondarenko Y. (2008), Kirillov R.A. (2014), Kosenko O.P. (2009), Kotsiski D. (2010, 2012, 2017), Veres Somosi M. (2017), Malykhin D. (2009), Shalimova M. (2011) and etc. Despite the existence of a certain number of publications on this subject, a number of important ones are still not sufficiently considered. In particular, practically absent studies aimed at solving the problems of effective choice of organizational forms of compliance in industrial enterprises need to develop issues of anti-crisis and antimonopoly compliance function, compliance compliance monitoring, compliance risk assessment, etc. The scientific, practical and educational significance of solving problems related to the implementation of effective compliance in industrial enterprises and determined the relevance of the material outlined in this scientific study.

METHODOLOGICAL ESSENCE OF COMPLIANCE

Compliance (eng. compliance of consent compliance; comes from the verb to comply — to obey) — in translation from English means action in accordance with the request or instruction; obedience (eng. compliance is an action in accordance with a request or command, obedience). «Compliance» is a specific action of the enterprise (organization) as a whole, individual team or employee of any rank in any internal or external requirements (laws, standards, norms, regulations, etc.).

Under the line means a part of a control system/control in the organization, connected with risks of inconsistencies, non-compliance with the requirements of legislation, regulations, rules and standards of the Supervisory authorities, industry associations and self-regulatory organizations, codes of conduct, etc. of Such risk of non-compliance ultimately can manifest in the form of legal sanctions or sanctions of regulatory bodies, financial or reputational losses as a result of noncompliance with the laws, generally accepted rules and standards.

Compliance with laws, rules and standards in the field of compliance normally dealt with such matters as the observance of proper standards of market conduct, managing conflicts of interest, fair treatment of clients and ensure a conscientious approach when advising clients. The scope of compliance include specific areas such as counteracting legalization of criminal proceeds and financing of terrorism; development of documents and procedures, ensuring compliance with the company's activities with current legislation; protection of information flows, anti-fraud and corruption, establishing ethical standards of conduct for employees, etc. Currently, the definition of what «compliance» is not yet established, there is sufficient to some extent different approaches to its interpretation. In this regard, it is telescopes in to

conduct a scientometric analysis of the notion of «compliance» with the aim of highlighting the most important characteristics (table 1).

Table 1 - Scientific analysis of the concept of «compliance»

Author (source)	Definition	Author comment
International compliance Association	Compliance is an independent function that identifies, assesses, gives appropriate advice, monitors and prepares reports concerning compliance risk, defined as the risk of legal or regulatory sanctions, financial loss, damage to reputation that may be paid to the Bank due to non-compliance with legislation, regulation, code of conduct and standards of good practice	1. Emphasizes the independence of the compliance function. 2. In determining compliance risk mentioned his Association with certain regulations. 3. To a certain extent facilitywide the role of compliance risks and reduces the role of other compliance functions
Shalimov M.A. (2011), international compliance Association (ICA)	Compliance – Western approach to the build system of internal control and risk management of loss of business reputation and legal risk	Emphasizes «importnode» compliance for the Ukrainian economy
Ambrozevich., Director of compliance of CJSC «management company URALSIB»	Compliance is a function whose main purpose is the management of compliance risks and maintaining an adequate compliance culture in the company	There is no clear understanding of the place of this function, its area of competence presented blurry
Malyhin D.V. (2009), certified internal auditor	Compliance means the ability to act in accordance with the instructions, rules and special requirements.	Compliance is defined as a privilege. Marked external and internal aspects. Connection with the units not described
Bondarenko Y. (2008) Effective management of compliance-risk management: the systematic approach and critical analysis // Corporate lawyer.- 2008.- No. 6.- P. 31-34.	It is an integral part of the corporate culture in which the performance of each employee their duties, including decision-making at all levels, must meet the standards of legality and integrity set by the company for the conduct of its activities	Basically defined goal, and not the essence of compliance. Moreover, the definition of the purpose made with hard-to-reach (utopian) positions
Belyaev Y.K. (2013) the Application of compliance control to optimize the corporate management of pharmaceutical companies// Izvestiya of USUE, 2013, No. 1 (45). S. 45-50.	It is a continuous and specific efforts to identify cases and non-compliances with the laws and regulations, regulatory legislation, market standards and internal documents of the organization, including building a corporate governance system	The only initial problem (function) of compliance, no response actions of the enterprises after the practical implementation of this function

The Oxford English dictionary	This action is in accordance with the request or indication.	This is just a direct translation of the term from the English language
-------------------------------	--	---

Scientometric overview of the definition of compliance (table 1) allows to conclude that its contents as the internal control process is constantly changing: different authors have given the definition that reflects a single, «comfortable» aspect. Thus, only in the views the definition of compliance is carried out through the concepts: management, capability, function, approach that adds clarity in its content. Moreover, it should be noted that in different periods of time in academic and business circles was discussed separate relevant aspects, such as:

- crisis management concept;
- anti-monopoly strategy;
- intra-company control function;
- combating terrorism and illegal income;
- anti-corruption;
- analysis, evaluation and elimination of reputational risks;
- optimization of relations with the Supervisory authorities and services;
- the need for regulation of ethical problems, etc.

All of this deprives the notion of consistency. We use the term compliance to denote the continuous efforts of the organization to comply with all applicable domestic and international laws, standards and regulations applicable to its activities, including its own internal corporate policies and procedures.

The emergence of compliance associated with globalization and internalization of the global financial system. If we consider the international and transterritorial nature of many financial transactions, we can say that the level of non-financial risks has grown considerably in recent decades. The ideology of «compliance» is encouraged to comply with the internal policies and procedures of the company and is implemented by creating conditions in which individuals representing the organization will act in accordance with the highest professional and ethical standards.

ADVANTAGES OF THE PROGRAM OF COMPLIANCE OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Compliance program (Compliance System), industrial enterprises are universally recognized international system of counteraction to threats and risk management, which ensures compliance of company activity with the requirements of state bodies, self-regulating and other public organizations, compliance with law, regulations, guidelines and standards governing the activities of the company.

The purpose of the implementation of the compliance program in the industrial enterprises, the establishment of the company's existing mechanisms for the identification and analysis of corruption is particularly dangerous areas of activity, assessment and management of risk when meeting with corruption, providing comprehensive protection from threats of crisis, violations of the exclusive rights, corporate ethics.

Implementation of compliance by the Ukrainian industrial enterprises opens new opportunities for business development, elimination or reduction of risks, improving the quality of corporate governance in General. In table 1 shows the main advantages of the compliance program at the industrial enterprises and the consequences for companies that do not adopt and do not use compliance.

Table 2 - Benefits of the compliance program of an industrial enterprise

The main advantages of compliance	The lack of compliance
1. Prevention and minimization of financial losses, bankruptcies and sanctions in the case of companies from the Ukrainian and foreign regulators	1. A high probability of sanctions regulators/law enforcement agencies
2. Efficient system of detection and prevention of the phenomena of fraud, corruption and other threats to the business	2. The cost of the consultation and the disruption of the investigation
3. The preservation and development of the goodwill of the enterprise	3. The presence of reputational risks affecting the loss (reduction) competitiveness (image) of the enterprise
4. Increase efficiency, increase competitiveness, investment attractiveness and enterprise value	4. The decrease of the capitalization, the deterioration of financial performance, does not exclude the bankruptcy of the enterprise

In addition to the benefits listed in the table 2, the compliance program allow us to have a further advantage, the essence of which can be reduced to the following achievements:

- loyalty and trust of consumers, as expressed in stability of consumption of products of the enterprise, expansion of spheres of its use and consumption volumes, due to their interests, protection of rights, honest and fair attitude, a clean reputation, the level of long-term profitability and quality of services with regard to effective compliance risk management;

the trust and interest of shareholder, investor (partner) expressed in financing the development of enterprises, thanks to their interests and protect the rights (in accordance with legislative requirements and internal procedures), the effectiveness of corporate governance, a clean reputation, good operational results and profit margin;

- trust and commitment of suppliers, expressed in the granting of discounts and quality of services (goods), thanks to the reliability of the company and conscientious professional work of its employees, honest attitude to counterparty obligations, compliance with contract terms;

- trust employees and society as a whole, expressed in employee loyalty to the enterprise and good reputation, respecting the rights of employees in fair motivational programs and compensation schemes and activities in the field of corporate social responsibility.

Currently, the General concept of compliance there is a significant amount more than specific types, reflecting certain trend of the industrial enterprise activity within the overall compliance program (table 3).

Table 3 – Types of compliance depending on compliance risk

Compliance risks	Type of compliance
Crimes against the company, the company's involvement in criminal activity, the personal criminal liability of managers and members of the Board of Directors	Anti-crime
Damage to business reputation, sanctions by state bodies due to violations of the rights of consumers and clients	Client (consumer)
Regulations and sanctions of the state bodies in connection with violations in the field of corporate governance	Corporate

Sanctions for violation of international rules and foreign law	International
The additional taxes, financial penalties and litigation	Tax
Damage to business reputation in the industry and the business community	Industry
Financial losses and damage to business reputation due to violations of the company in relations with suppliers and partners	Contractual
Regulations and sanctions the regional state bodies	Regional
Regulations and sanctions of regulatory authorities	Regulatory
Damage to business reputation because of negative public reaction to the activities of the company	Social
Financial losses due to infringement of the company within the framework of labor relations with employees of the company	Labor

In our opinion, in Ukraine there is no need for legislation to extend the experience of credit institutions in terms of building a compliance function in the industry. This feature can be built at Ukrainian enterprises on a voluntary basis because it is an effective tool for the management of legal and reputational risks that arise from violations of professional and ethical standards, promote financial stability of the enterprise and prospects of market presence. In the interest of all stakeholders, including owners, top managers and the state.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Today, compliance worldwide and in Ukraine in particular, is becoming every day more relevant. In the development and implementation of compliance programs interested as owners and top managers, because usually the violation of mandatory requirements leads to financial losses of the organization, and sometimes to an organization to criminal liability of heads.

Work on the creation of the compliance program in the organization must bring it to the understanding of its development strategy and success, as it forces you to answer strategically important questions, such as the definition of external and internal factors that affect the risk, legal restrictions and regulations, court decisions, voluntary adherence to relevant industry standards. On the basis of the conducted analysis is based compliance policy, developed a strategic plan and tactics for its implementation, aimed at detailing and addressing compliance risks and achieve compliance objectives.

REFERENCES

- Belyayev Y.K. (2013) *Primeneniye instrumentov komplayens-kontrolya dlya optimizatsii korporativnogo upravleniya farmatsevticheskimi kompaniyami* / YU.K.Belyayev // *Izvestiya UrGEU*.- №1 (45). – S.45-50.
- Bondarenko Y.U. (2008) *Effektivnoye upravleniye compliance-riskami: sistemnyy podkhod i kriticheskiy analiz* / YU.Bondarenko // *Korporativnyy yurist*. - № 6. – 2008. - S. 31–34.
- Kirillov R.A. (2014) *Teoreticheskiye osnovy upravleniya regul'yatornym riskom v sisteme vnutrennego kontrolya banka* // *Izv. Sarat. un-ta Nov. ser. Ser. Ekonomika. Upravleniye. Pravo*. 2014. №4. S.628-633

- Kocziszky Gy. & Veresné Somosi M. (2017): Komplaens kak preduprezdenija krizisa. VIII. Mizdunarodna naukovo- prakticna konferencija: Strategija innovativnogo rozvitku ekonomiki (SIDEK 2017).
- Kobeleva T.O. (2011) Yelektrotekhnichna galuz Ukraini: suchasniy stan ta perspektivi rozvitku // T.O. Kobeleva // Visnik NTU «KhPI». – № 26. – S. 34-43.
- Kosenko A.P., Kotsiski D., Maslak O.I., Pererva P.G. & Sakay D. (2009) Ekonomicheskaya otsenka innovatsionnogo potentsiala. – Kharkov-Mishkolz : NTU „KhPI”, Mishkolz.tekhn.un-t. – 170 s.
- Kotsiski D., Pererva P.G. & Kosenko A.P. (2010) Strategichne upravlinnya virobnichim potentsialom i pidvishchennya konkurentospromozhnosti pidpriemstva / D. Kotsiski, P. G. Pererva, A. P. Kosenko // Visnik Natsionalnogo tekhnichnogo universitetu «KhPI». – Kh. : NTU «KhPI». – Vipusk 62. – S. 112-118.
- Malikhin D.V. (2009) Osobennosti organizatsii komplayens-kontrolya v rossiyskikh bankakh.- Vnutrenniy kontrol v kreditnoy organizatsii.- № 2.- S.32-36.
- Shalimova M.A. (2011) Upravleniye komplayensom: postroyeniye vzaimodeystviya podrazdeleniy.- Vnutrenniy kontrol v kreditnoy organizatsii. - № 1. – S. 33-36.
- Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D. & Veres-Somosi M. (2012) Technology transfer.— Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

CURRENT STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE TRACTORS MARKET IN UKRAINE

Pererva Petro, Ph.D.
University Professor

Maslak Maria, Ph.D.
Associate Professor

Poberezhnyi Roman, Ph.D.
Associate Professor

National technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
e-mail: pgpererva@gmail.com

SUMMARY

The article contains a detailed analysis of the current state and prospects for the development of the production of tractor equipment in Ukraine. The marketing characteristics of the tractors market in Ukraine and the Russian Federation are considered. The technical and economic indicators of the work of the leading Ukrainian manufacturers of tractor equipment are investigated. In particular, the authors studied in detail the development prospects of the Kharkov Tractor Plant. Based on the research carried out by the authors, a number of innovative measures are proposed, the implementation of which can lead to a drastic change in the market condition of domestic tractor construction. These proposals are mainly related to the state and legislative support of tractor-building at the national and regional levels and can be summarized as follows.

INTRODUCTION

Tractor engineering is one of the branches of the machine-building complex, which works to meet the needs of various industries, such as: agriculture, construction of road vehicles, handling and transport complex, etc. In view of this, research on tractor construction was and remains a very topical issue in modern science. In the scholarly works devoted to the history of the development of tractor construction in Ukraine, the analysis of which has been made by us, has not yet been reflected in the comparison of the development of this industry in different countries.

The distribution of tractors for the mechanization of work in the village took place in accordance with the specific characteristics of the production of a particular country. On the territory of Ukraine, this process was limited by the level of development of industry on the one hand and the needs of agricultural production - on the other. The introduction of tractors was carried out taking into account the climatic conditions, the level of production development, demographic and political situation. Features of domestic agricultural production and machine building formed specific features of domestic tractors. At this time, the theoretical foundations of the construction of a domestic tractor, which was supposed to correspond to the level of production development in the country, were developed in the concrete historical conditions.

The relevance of the coverage of the topic is obvious. This is due to the fact that to date, researchers have not yet created scientific works, from which it would be possible to draw conclusions about the true scientific and technological and technological level of domestic tractor construction. Not having a comparison with how it was done in foreign countries, it is difficult to give a unambiguous answer to the question of why the tractor industry in Ukraine has fallen into decline. The purpose of our study is the need to objectively demonstrate everything that accompanied this industry in its development. Particular attention is paid to the industrial production of tractors in Ukraine.

TRACTORING IN THE COMPOSITION OF THE ECONOMY OF UKRAINE

In recent years, the theme of compliance is in the focus of the world community. It defines the standards of doing business worldwide, directly affects the stability of the global economy as a whole, and the business of a particular company in particular. Over the past few years, the frequency of investigations of compliance violations, the magnitude of the consequences and the magnitude of sanctions against a business whose activities have not been recognized to comply with different compliance standards has increased significantly and has become a significant risk that should be known and should be taken into account by any manager. Carrying out a production, commercial, client or legal analysis of the national or international activity of an industrial enterprise.

Today, compliance in the whole world, and in particular in Ukraine and Hungary, is becoming increasingly relevant every day. Both the owners and top managers are interested in the development and implementation of the compliance function, as usually the violation of mandatory requirements leads to both financial losses of the organization, and sometimes to the liquidation of the organization, as well as to the criminal responsibility of executives.

In order to fully derive the advantages that can give the industrial enterprise a systematic approach to compliance, based on risk analysis, enterprises need to consider adopting strategic documents in the area of compliance, long-term compliance programs approved by the Board of Directors and short-term bank-level management Compliance plans. There are no universal compliant programs, the development of each program requires a certain amount of time, which is necessary to identify the specific organization, as well as proper accounting of its business model, organizational structure, development strategy, as well as material and human resources available for this project.

The term «compliance» came into our country with the arrival of the Ukrainian market of subsidiaries of Western financial structures for which this is legally necessary and because, well formed. Compliance program is an integral part of the activities of Western corporations and its main goal is minimizing legal and reputational risks arising from violations of professional and ethical standards.

Despite the fact that in the Ukrainian legislation currently conspicuously absent from this short term «compliance» in a professional environment, the concept of «compliance» is well-established (especially in the stock market, but also in banks). In addition, the Central Bank of Ukraine, without compliance, as a single system into business practice, gradually introduces the banking community with its elements. Currently, the Central Bank of Ukraine continued the positive practice of issuing recommendations based on the documents developed by the Basel Committee on banking supervision.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCHES AND PUBLICATIONS

Mechanical engineering is of great importance to strengthen the economy of Ukraine and its formation as an independent highly developed countries. The «economic miracle» of Germany, Japan, South Korea and other States began with the development of modern industries. Mechanical engineering is one of the leading units of heavy industry. Creating the most active part of basic production assets (tools), machine-building industry significantly affects the rate and direction of scientific and technical progress in different sectors of the economy, productivity growth, other economic indicators that determine the effectiveness of the development of social production.

In Ukraine, this complex is one of the most developed. From 1940 to 1990, the volume of production increased by 95 times. Since the late 70-ies of engineering is becoming the leading

industry. It accounts for more than 40% of the total industrial production capacity industrial production. The share of plant production in the total production of industry is 29%.

MODERN STATUS OF THE TRACTOR TECHNOLOGY MARKET IN UKRAINE AND THE RUSSIAN FEDERATION

The design and production of machinery for agriculture in Ukraine is carried out 129 of specialized enterprises and 19 design and research institutions. To the manufacture of equipment for agriculture attracted 42 enterprises of the military-industrial complex. To co-ordinate their activities, to consolidate the efforts in carrying out market reforms to create the necessary conditions for free enterprise, to protect common economic and social interests called the State Department of tractor and agricultural mechanical engineering of Ukraine.

Table 1.- The structure of the market (volume of sales) of tractors in Ukraine, thousand pieces

Years	Market, thousand pieces	Market structure, thousand pieces			
		Production	Import	Export	HTZ
2012	17,9	2,9	16,0	1,0	0,5
2013	5,5	0,8	5,1	0,4	0,2
2014	14,9	1,2	14,4	0,7	0,3
2015	18,2	2,1	17,6	1,5	0,5
2016	17,8	2,0	17,3	1,5	0,3

A similar situation is observed in the market of tractor equipment Russian Federation (table 2)

Table 2 - Market structure (sales volume) of tractors in Russia, thousand pieces

Years	Market, thousand pieces	Market structure, thousand pieces			
		Production	Import	Export	Production
2008	35,8	24,7	12,6	1,5	1,6
2009	7,9	4,2	4,3	0,6	0,3
2010	13,3	7,2	6,4	0,3	0,5
2011	29,5	15,7	14,0	0,2	1,2
2012	32,6	16,5	16,4	0,3	1,3

It should be noted that the market share of tractors manufactured Kharkov tractor factory (HTZ) at the market of Ukraine and on the Russian market is small and is about 3...7%. However, the proportion of import of tractors in Ukraine and in Russia is decisive.

Analysis of imports of tractors in the Ukraine showed that since 2000 there has been a significant increase in the import of both new and used tractors, particularly through the use of public preferences. In 2000, there were imported 1 634 PCs, and in 2008 imported almost 17,5 thousand units (of which 1 101 PCs used) tractors from 32 countries. The main importing countries are Belarus - 7 457 PCs China - 274 PCs 7, United States - 1 020 PCs, Japan - 589 PCs, Germany - 429 PCs, France - 132 PCs.

On the proposal of the Ministry of industrial policy was the decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 11, 2009 N 264 «On enlargement of internal market for products of domestic enterprises of mechanical engineering for agricultural industry». This document prohibited the use of public preferences in the purchase of imported agricultural machinery in 2009. The time taken industrial policy measures have helped in 2009 to reduce the number of imports in Ukraine of equipment to 6 thousand.

STRONG AND WEAKNESSES OF UKRAINIAN TRACTOR FACTORS

We investigated the strengths and weaknesses of the market Kharkov tractor factory, the essence of which can be reduced to the following provisions.

The strengths of the Business Kharkov tractor factory:

- ✓ known, recognizable brand «Kharkov tractor factory»;
- ✓ high market capacity of tractors in the Ukraine and Russian Federation;
- ✓ affordable prices;
- ✓ simplicity of design of the product;
- ✓ a well-developed distribution and service network business.

Weaknesses Kharkov tractor factory:

- ✓ narrow segment of the product line;
- ✓ export orientation of the business (mostly Russian Federation)
- ✓ the lack of financial instruments sales (leasing, trade credit, etc.)
- ✓ inflexible production line, with high physical and moral depreciation.
- ✓ insufficient technical equipment level for aggregation with modern agricultural technologies
- ✓ low technological equipment engineering and technological services of factory.

AUTHOR'S PROPOSALS ON DEVELOPMENT OF UKRAINIAN TRACTOR ENGINEERING

In coordination with the management of Kharkov tractor factory we offer a number of innovative measures, the implementation of which may lead to a sharp change in the market condition of the domestic tractor construction. These proposals are mainly related to public and legislative support of the tractor at the national and regional levels and can be summarized to the following provisions.

1. Amendments to the Law of Ukraine «On stimulation of development of domestic engineering for the agro-industrial complex»

Article 1. Definition of basic notions. In this Law are used following concepts: domestic machinery and equipment for agriculture – machinery and equipment noted in paragraph 1 of this article manufactured by enterprises of Ukraine, which cost the share of raw materials, components, assemblies, parts and components of domestic production represents more than 50% for products produced in Ukraine and less than 50% (10% - first year 20% second year, 30% - for the third year) for products not produced in Ukraine, with investments of foreign enterprises in the production capacity of the enterprises of Ukraine and liabilities of the foreign entity withdrawal after three years of enterprises of Ukraine on volumes that cover the need of Ukraine in technology, it is not produced in Ukraine.

2. To Refine the existing Program of development of domestic engineering for the agro-industrial complex in 2018-2020

To account for the newly formed Program new trends in agricultural production associated with alternative forms of tillage that lead to the need to create new systems of agricultural machines. Clearly define the Program priority of JSC «Kharkov tractor factory» in the provision of these complexes energoresursami capacity of 180 – 240 HP with the further expansion of the model range up to 350 HP

3. Support of domestic engineering through the mechanisms of the customs legislation

3.1. To impose import duty of 15% on import of equipment does not fall under the definition of domestic appliances under the rule of Law, offer higher - machinery and equipment manufactured by enterprises of Ukraine, which cost the share of raw materials,

components, assemblies, parts and components of domestic production represents more than 50% for products produced in Ukraine and less than 50% (10% - first year 20% second year, 30% - for the third year) for products not produced in Ukraine, with investments of foreign enterprises in the production capacity of the enterprises of Ukraine and liabilities of the foreign entity withdrawal after three years of enterprises of Ukraine on volumes that cover the need of Ukraine in technology, it is not produced in Ukraine.

3.2. To impose import duty 20% for imported equipment in Ukraine, used with a lifespan of no more than 8 years. To ban the import of equipment in Ukraine with a lifetime of more than 8 years.

3.3. You need to instruct the economy Ministry to create a list of items «critical import» followed by the exemption of goods specified in this list from the payment of customs duties and VAT when imported into the customs territory of Ukraine, if such goods are used exclusively for the needs of own production. For example, in Ukraine there is no production of diesel engines, which could be categorized as «critical imports».

4. Sales promotion equipment of a domestic production through mechanisms of the state leasing and partial compensation of interest on loans\ manufacturers

4.1. Given that the most appropriate scheme for purchasing agricultural machinery is the purchase of equipment on lease through the NAC «Ukragroleasing» to provide agricultural producers of Ukraine more favorable conditions for the acquisition of tractors, namely the decrease of the percentage of the initial payment for the equipment from 22% to 10% decline in percent annual appreciation from 4.2 to 3% and provide the capability to pay off the total value every six months. With the changes made to oblige NJSC «Ukragroleasing» to implement in conjunction with the distribution network of the plant 300 tractors in 2018.

4.2. To provide the State budget of Ukraine for the year 2018 the allocation of the funds to compensate the rate of Bank loan in the amount of 50% rate of lending to farmers for purchasing agricultural machinery. To extend this program just for the tractors of Ukrainian origin

5. To improve the mechanism of regulation of tariffs of natural monopolies for industrial consumers

5.1. Organization of periodic (repeated during the year) state audit costs of natural monopolies (railway transport, generation and transportation of electricity and heat carriers, the transportation of gas and waste water transport, etc.) with the obligatory establishment of fixed standards of profitability for each of these monopolies, depending on their industry sector and technology used.

5.2. It is necessary to legislatively fix the tariffs for a period of not less than quarter, and the change of such tariff to inform consumers at least two months prior to the expiration of the current quarter. This measure will allow to control the costs of industrial consumers across the economy and avoid inflation of prices caused by the unpredictable growth of tariffs.

5.3. In respect of the supply of electricity is required to establish a mechanism of competition among generating and transport companies on a single wholesale electricity market. You must provide free access to the market for industrial consumers having consumption above a specified threshold, subject to the availability of such consumers properly certificated automatic system for commercial accounting of electricity.

6. Changes in the tax law - VAT

6.1. Timely budgetary compensation of VAT to exporters.

6.2. To return to the enterprises the right to payment of import VAT for customs, tax bills in the presence of budgetary compensation of the VAT. Repayment of VAT by presenting a tax bill c 2008 prohibited. Offer to cancel the effect of legislation to ban the use of tax bills for customs clearance.

6.3. To review the current legislation in part of the examination of the treaties in the audits of VAT refunds by eliminating the subjectivity of the tax authorities, in particular the taxpayer's liability for the actions of third parties.

In the old days with Kharkov tractor factory were supplied to Russian Federation from 24 to 26 thousand tractors a year. Now the company is unable to meet the needs of the Ukraine agricultural machinery — from 12 to 16 thousand cars per year, according to statistics. This year Kharkov tractor factory have signed supply contracts on terms of financial leasing 5085 tractors. Put yet only 854 of the machine. For next year have already signed contracts for the supply of nearly 5 thousand cars Kharkov tractor factory, but the Ministry of agro-industrial complex decided to Finance the supply of 3 thousand tractors.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Leaders of Kharkov tractor factory more than once considered the possibility of establishing joint ventures with producers from far-abroad countries. Usually all plans are cut off at the moment when the foreign party meets with the plan of distribution shares — 51% owned by the state. With government conduct business does not want any foreigner. Therefore, the way out of the situation at the tractor factory to see the new owner of 30% stake. And talk about the future of Kharkov tractor factory and the prospects of its development will be possible only after this controlling stake will change hands.

REFERENCES

- Kobeleva T.O. (2011) Yelektrotekhnichna galuz Ukraini: suchasniy stan ta perspektivi rozvitku // T.O. Kobeleva // Visnik NTU «KhPI». – № 26. – S. 34-43.
- Kosenko A.P., Kotsiski D., Maslak O.I., Pererva P.G. & Sakay D. (2009) Ekonomicheskaya otsenka innovatsionnogo potentsiala. – Kharkov-Mishkolz : NTU „KhPI”, Mishkolz.tekhn.un-t. – 170 s.
- Kotsiski D., Pererva P.G. & Kosenko A.P. (2010) Strategichne upravlinnya virobnichim potentsialom i pidvishchennya konkurentospromozhnosti pidpriïemstva / D. Kotsiski, P. G. Pererva, A. P. Kosenko // Visnik Natsionalnogo tekhnichnogo universitetu «KhPI». – Kh. : NTU «KhPI». – Vipusk 62. – S. 112-118.
- Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D. & Veres-Somosi M. (2012) Technology transfer.— Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

MOTIVATION OF PERSONNEL ON MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

Pererva Petro, Ph.D.
University Professor

Gutsan Oleksandr, Ph.D.
Associate Professor

Diachenko Tetiana, Ph.D.
Associate Professor

National technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
e-mail: pgpererva@gmail.com

SUMMARY

The article is devoted to the study of theoretical and methodical aspects of motivation of the personnel of industrial enterprises. Based on the study of existing scientific research, it is specified: the flow of the motivational process, the concept of «competence», the classification of competences in the motivational aspect. In the work, five levels of formation and study of motivation are identified, which systematize the accumulated theoretical and practical experience.

A methodical approach is proposed for the formation of groups of motivation factors based on the use of the block-modular method. Methodical support of the mechanism for identifying the key factors of motivation, which allows to identify the factors that have the greatest impact on the employee, has been developed. A methodical approach to the evaluation of motivation factors based on a qualitative and quantitative assessment of the level of motivation is proposed, which makes it possible to carry out an assessment depending on the goals set.

INTRODUCTION

An integral part of a stable economic life and development of a modern machine-building enterprise is the improvement of the existing motivational mechanism. The basis for this development can serve as a symbiotic relationship between the employee and the enterprise on the basis of effective perception of the organization's motivational policy. Maintaining the necessary level of the employee's productive and functional feedback, raising the efficiency of work is based on the individual's perception and sensitivity to the motivational activities and factors offered by the enterprise. Identifying such motivational factors, assessing the degree of their impact on the employee, on a systematic basis, enables the management of a modern enterprise to manage resources more efficiently, keep the level of profitability at an acceptable or desired level. Proceeding from the above, the topic of the dissertation research is topical.

Paying due scientific and practical importance to the work of scientists who investigated the motivation of personnel, it should be noted that they pay more attention to the general provisions of the implementation of motivational processes at industrial enterprises. The effectiveness of the practical implementation of motivation is carried out according to a limited number of indicators, the level of uncertainty in the initial data is not sufficiently taken into account, and insufficient attention is paid to questions of revealing the sensitivity level of the employee to the motivational impacts of the enterprise.

The need for further development of the approaches and methods of motivating the personnel for the purpose of stable economic functioning and the development of the enterprise, determined theoretically, methodologically and adapted to the practical use in modern conditions, determined the choice of the topic of this article.

DEVELOPMENT OF THE PRINCIPLES OF STAFF MOTIVATION

Modern employers usually use two approaches to employee motivation in their work with staff: positive reinforcement of the desired behavior and punishment for behavior that runs counter to the company's values, rules and objectives. In the first case, various methods of material and non-material stimulation of conscientiously working employees (bonuses, gifts, issuance of letters of appreciation and announcement of gratitude) are used, in the second case, reprimands, fines and other measures designed to suppress the desire of the "defrauded" employee to act contrary to the requirements and requests leadership. Read on the topic in the electronic journal

The necessary motivation for understanding the essence of motivation is the study of the principles of motivation. Analyzing the existing information in this area, we can suggest the principles of motivation given in Table 1.

Table 1 - Principles of motivation

№	The name of the principle	The content of the principle
The existing principles, which were further developed		
1	Collegiality and transparency	Stimuli and motivators, like the entire system of motivation, should not "descend from above", but should be developed in cooperation with the entire team. Transparency means openness and the ability to track changes
2	Reflection	The comprehension of their own actions, motives and their laws on the part of the employee himself and the involvement of management in the recognition of personal characteristics, emotional, economic reactions of subordinates
3	Systematic and sequence	Construction, change in motivation should occur systematically and consistently. It should also be aimed not only at the individual worker, but also at all categories of workers
4	Feedback and trust	Construction, change in motivation should occur systematically and consistently. It should also be aimed not only at the individual worker, but also at all categories
5	Self-actualization	Correspondence of the individual, its involvement with the actions of the enterprise. This allows the most to identify and develop personal abilities and opportunities
Authors' suggestions		
1	Equity	At the subconscious level, the individual (worker) must be confident that the efforts invested will be appropriately evaluated by management
2	Energy comfort	An energy invested by an individual in order to achieve the objectives of an enterprise must correspond to the economic or social compensation received by the employee. With the increase in energy costs and the invariability of socio-economic compensation - the motivation will invariably decrease
3	Conformity	Objectives, the actions of the enterprise should be as much as possible coordinated with individual (or group) actions. Mismatch leads to a decrease in motivation and even its disappearance
4	Information	All external motivators should be explained and understood by

	completeness	the employee, have information value, clearly structured by priority for the enterprise and the employee
Improved principles of the authors		
1	Adequacy	It is understood that the economic results are paid by the enterprise with the invested effort to achieve the goal set by the enterprise to the individual
2	Adaptiveness	Motivation in an enterprise must be "adjusted" and changed depending on changes in motivational incentives for both the employee and the external situation

To understand what techniques should be used in practice to increase labor productivity, it is necessary to understand how the basic principles of staff motivation work in 2016. All of them are aimed, in fact, to achieve one goal - to interest every employee in the results of labor, to make him see the ultimate goal to be pursued. Regardless of the tools chosen by the employer - from material to "intangible", such as showing respect for the personal and professional opinion of the employee - they should be applied in accordance with the above basic principles. Violation of even one of them can jeopardize the effectiveness, and even the existence of a motivation system used by the employer. For example, opaque and intricate rules for calculating premiums, when employees do not understand under what conditions and for what specific achievements remuneration is paid, not only reduce the morale of the collective and raise doubts about the fairness of the distribution of incentive payments, but also destroy the associative link "achievement of purpose - reward ". A leader who consciously or unconsciously ignores other important motivational principles, for example, demonstrating an obviously disrespectful attitude towards subordinates or practicing a premium "leveling" (despite the difference in the contributions of individual employees to the overall result) has an equally harmful effect on the workers' labor initiative.

DEFINING THE FUNCTIONS OF MOTIVATION

The functions of motivation are to influence the individual or the workforce in order to create incentives for more effective work. The impact can be social, and a complex of collective and personal incentive measures is also widely used. Such an impact raises the effectiveness of management, and the result will be the impeccable performance of the work by the staff in accordance with the management decisions taken. Thus, motivation in management itself is one of the functions of management.

Based on the analysis, we can offer the functions of motivation, which are set out in Table 2.

Table 2 - Motivation functions

№	Function name	Function content
Have further development		
1	Incentive	Certainly provides the motivation for the individual, stimulates him to work efficiently
2	Guiding and organizing	Determines the choice of the individual, his behavior and means of achieving the goal
3	Relevance	Gives individual behavior and certain significance to the individual's behavior within the framework of the company's actions, the weight of knowing their actions
4	Regulating	Individual is tied to the individual structure of motives and needs, allows to regulate the priority of choice

Authors' own development		
1	Harmonizing	This function is to reconcile the motives, goals and interests of the individual and enterprise
2	Energy	Characterizes, organizes the energy costs of an individual in accordance with its target setting and economic efficiency of actions
3	Interactivity	Provides and emphasizes the exceptional openness of the individual and characterizes the diversity of his interactions at: interpersonal and group level, as well as at the enterprise level
4	Usefulness	Ensures mutual economic benefit and usefulness in the interaction between the employee and the enterprise.

High returns from workers are possible only if they are interested in the end result and will be positive about the work being done. This is possible only when the process of work and its final results allow a person to satisfy the most important of his needs. That is, when he has a high level of labor motivation. The manager, who wants to influence the work motivation of his subordinates, needs five steps in this work in order to achieve the desired result:

Step 1. Assessment of the needs of employees, determining their working behavior, attitude to work and to work assignments.

Step 2. Identification of those factors that affect the labor motivation of employees, determining their attitude to work, the degree of interest in the final results and the willingness to work with full dedication.

Step 3. Developing such measures of influence, building a motivating working environment that promotes high interest in the final results, a positive attitude towards the work and organization.

Step 4. Impact on labor motivation, taking into account the individual characteristics of the employee.

Step 5. Evaluation of the effectiveness of selected measures and their correction if necessary.

INVESTIGATION OF FACTORS OF MOTIVATION

On the basis of the material presented, the authors put forward their own vision of the process of motivation and propose its original scheme.

According to the scheme proposed by the author for the process of motivating the personnel of the enterprise, considering the motivational impact on the employee, it is necessary to begin describing the external impact (relative to the employee) on this process. Under such external influence, the authors mean the variability of environmental factors relative to the enterprise. In a market economy, the external environment will be characterized by a high level of dynamism and variability in time. The enterprise is not an isolated entity of economic detail and therefore can not function separately without full or partial interaction with the external environment.

Such an external environment (with respect to the enterprise) may be characterized as a multi-element environment, i.e. based on the interaction of many elements and subject to the influence of various factors. This means that the enterprise, in the course of its activities, works within the legislative, tax, political, competitive environment and other external environments and is subject to their influence.

Based on their methodological positions developed by the authors for the practical use of a comprehensive mechanism for assessing motivation factors, it is necessary to select the

main components. In the framework of this study, the following main components are selected:

a) within the "hierarchy level" component, the "whole enterprise" level is selected. This hierarchical element allows you to obtain average data typical for most employees of the enterprise;

b) within the "coverage level" component, the "all staff" level is selected. This hierarchical element allows supplementing the average data typical for the majority of employees of the enterprise

c) within the framework of the "methods of obtaining information" component, the following methods are chosen:

- ✓ comparisons, measurements - to quantify the motivation factors based on the processing of statistical reporting of enterprises;
- ✓ questioning (questioning) - for a qualitative assessment of the degree of satisfaction of employees with motivation factors;
- ✓ expert assessments - to assess the motivational parameters and elements for which it is difficult or impossible to obtain information as part of the reporting of enterprises or employee profiles.

The first step, within the framework of the implementation of the complex qualitative-quantitative mechanism for assessing the motivation factors, is the implementation of the qualitative component of the analysis implemented through the mechanism, as noted above, of the questioning of the employees of the enterprise.

Since all the personnel of the enterprise were selected to receive motivational information, it is necessary to conduct a survey of all employees of the enterprise. It should be noted that interviewing all employees is an expensive and time-consuming exercise, which will divert a considerable amount of resources, which is not acceptable for most enterprises. Proceeding from this, it is necessary to conduct a survey on the sample of employees. The sample of respondents is a part of the employees of the selected enterprise, the results of the answers, which can be considered average for the whole.

To test and confirm the effectiveness of the practical use of the qualitative-quantitative method of estimating the motivation factors, three leading enterprises of the machine-building industry in Kharkov were selected.

The selection of respondents was carried out taking into account the proportionality and representativeness of the display in the research results of such characteristics as gender, age, educational level, personnel categories, main divisions. To assess the attitude of the interviewed workers at the selected enterprises to the proposed issues, within the framework of our study, we will use the ordinal verbal-metric scale of the assessment. The use of this scale ensures the complexity, informativeness, ease of filling and processing of the received data (including analytical and mathematical).

The results of the individual questionnaires need to be systematized in order to facilitate subsequent data analysis. After carrying out a direct survey procedure at the machine-building enterprises under study, a matrix of survey results of enterprise employees is formed on the basis of the relative frequency of respondents' choice of answers. The use of the relative frequency of the choice of the answer option as the main illustrative criterion allows one to compare, visualize and analyze the data, both for a single enterprise and for their totality, regardless of the number of employees participating in the survey.

The introduction of the proposed block-modular approach in the qualitative assessment of motivation factors (within the framework of test-evaluation methods used) is realized in the motivational block-modular profile. Motivational block-modular profile, in our opinion, allows us to effectively, comprehensively and visually assess the effectiveness of the impact of motivation/

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The article proposes to combine the motivation factors in the aggregated block-modules (the block-modular approach to the allocation of motivation factors), which makes it possible to simplify the analysis of motivation, to give it a logical and structured appearance. The allocation of block-modules implies the combining of factors into systematized groups according to similar essential characteristics and is caused by the existence of a significant number of motivational factors affecting the employee. Six block-modules of motivation (competence, effectiveness, socio-psychological, organizational, not direct material impact, direct material impact) are allocated, which cover the vast majority of motivation factors existing and used by the modern machine-building enterprise. For the proposed block-modular approach to the allocation of motivation factors, adaptivity is characteristic, which is manifested in the possibility of adjusting the list and the structural filling of the allocated block-modules from the set goals.

Methodical support of the process of identifying the key factors of motivation was suggested. The basis of the presented methodical approach was the expert-analytical method, which will allow to identify the most significant factors from the whole set of factors and to arrange them in a strict hierarchical sequence. The hierarchical structure of the key motivating factors makes it possible to identify the most valuable factors of motivation (both within the allocated block-module and across the whole set of motivational factors), to track impacts that do not have a significant impact and, on the basis of the received motivation information, to finance the enterprise's motivation system.

Based on the analysis of identified indicators of the evaluation of motivation factors, the block-modular and total block-modular motivational coefficients of the individual and collective trends in the evaluation of the motivation factors are identified. We consider the indicators that allow us to estimate, with the use of relative indicators, the costs of an enterprise for staff motivation. The indicators of the evaluation of the factors of motivation of an individual direction allow us to characterize the return from the influencing motivational factors for each researcher. The block-modular coefficient of motivation, respectively, of the collective and individual directions is estimated, it allows to give a characteristic of the enterprise's costs level and the return on such costs for the employee in the framework of the explored block-module. The total block-modular coefficient of motivation allows to give the characteristic of expenses of the enterprise and return from the worker within the limits of set of investigated block-modules. The coefficient of motivation proposed for practical use characterizes the costs of the enterprise and the return of the worker as a whole throughout the entire motivation policy of the enterprise.

REFERENCES

- Gutsan O.M. (2014) Motivational potential of the employee as a development reserve enterprises / O.M.Gutsan // Economic sciences. Series: "Economics and Management". - Lutsk: Lutsk National Technical University, 2014. - Issue No. 11 (42).- S.42-48.
- Kobeleva T.O. (2011) Yelektrotekhnichna galuz Ukraini: suchasniy stan ta perspektivi rozvitku // T.O. Kobeleva // Visnik NTU «KhPI».— № 26. — S. 34-43.
- Kosenko A.P., Kotsiski D., Maslak O.I., Pererva P.G. & Sakay D. (2009) Ekonomicheskaya otsenka innovatsionnogo potentsiala. — Kharkov-Mishkolz : NTU „KhPI”, Mishkolz.tekhn.un-t. — 170 s.

- Kotsiski D., Pererva P.G. & Kosenko A.P. (2010) Strategichne upravlinnya virobnychim potentsíalom i pidvishchennya konkurentospromozhností pidpriêmstva / D. Kotsiski, P. G. Pererva, A. P. Kosenko // Vísnik Natsionalnogo tekhnichnogo universitetu «KhPI». – Kh. : NTU «KhPI». – Vipusk 62. – S. 112-118.
- Pererva P.G. & Gutsan O.M. (2013) Evaluation of the elasticity of motivational activities at an industrial enterprise [Electronic resource] / P.G. Pererva, OM Gutsan // Economics: the realities of time. Science Magazine. Odesa. - 2013. - No. 4 (9). - S.37-48. - Access mode: <http://www.economics.opu.ua/2013/n4.html>
- Pererva P.G., Kocziszky Gy., Szakaly D. & Veres-Somosi M. (2012) Technology transfer.— Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». — 668 p.

THE FEATURES AND PROBLEMS OF EXCHANGE TRADE DEVELOPMENT (A CASE OF UKRAINE)

Ievgeniia Golysheva¹ – Olena Gryshchenko² – Nataliia Illiashenko³

¹ PhD, Associate Professor, Sumy State University, Sumy, Ukraine,
+380664552266, geo@kmm.sumdu.edu.ua

² PhD, Associate Professor, Sumy State University, Sumy, Ukraine,
+380664806448, efg@kmm.sumdu.edu.ua

³ PhD, Associate Professor, Sumy State University, Sumy, Ukraine,
+380662719331, nat.illiashenko@gmail.com

SUMMARY

The survey of the specific characteristics of exchange trade in Ukraine is provided in the research. Using the experience of the world's exchange trade three classes of exchange commodities (material commodities; financial instruments; foreign currency) are divided into three groups. The top 10 problems of the Ukrainian exchange market based on the results of authors' observations and generalization of the ideas of the Ukrainian scientists are established. The analysis of statistical information relating to exchange trade market of Ukraine is carried out.

INTRODUCTION

Exchange trade is an integral part of the modern business processes. Foreign exchange trade has been forming in the course of several centuries resulting in the creation of a powerful basis for certain rules, principles and traditions. Ukrainian exchange business is still in a formative stage in spite of the significant number of positive changes present in the domestic exchange activities. The exchange trade statistics confirm this statement being significantly lower both in volume and trade intensity in comparison with developed countries. This requires researching effective mechanisms of exchange business management in the Ukrainian realities.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCHES AND PUBLICATIONS

Theoretical and methodological framework for exchange trade are covered mainly in the teaching materials by Ukrainian and Russian authors (A.I. Berlach, N.A. Berlach, Yu.V. Illarionov; G.Ya. Rezgo; V.V. Rarovska, L.A. Ostankova, S.E. Akopov; O.M. Sokhatska etc). Practical methodologies are outlined in a number of scientific works by Ukrainian and foreign authors (for example, D. Starenko and O. Sukhorukov, B. Steenbarger, E. Nayman etc.)

THE MAIN RESULTS OF THE STUDY

As a form of organized market, exchange has become a driving force for economic processes in any country and business sphere. That is why it is extremely important to highlight specific features and characteristics of exchange trade that set it apart from other forms of exchange.

The literature review provided by the authors has become a basis to classify specific features of exchange trade (table 1).

Table 1 – Specific features of exchange trade

Criterion group	Details
Common traits of exchange trade	<ul style="list-style-type: none"> - exchange doesn't involve in trade mediation activities, it only creates the conditions for it; - trade publicity (exchange trade takes place in the presence of all exchange members or with their full knowledge); - trade transparency (the results of exchange trade are open to public, their details are available through the media); - state and public regulation of trade
Exchange trade as a form of organized market	<ul style="list-style-type: none"> - existence of approved rules of trade, calculations and delivery of assets (goods, services, securities, etc.); - existence of an organization which manages the market; - concentration of sufficient number of sellers and buyers in time and space; - state regulation and self-regulation
Specific organizational characteristics of exchange trade	<ul style="list-style-type: none"> - it belongs to certain place and time (exchange trade takes place only in specially designated areas (or on a special website in case of online trading) and only at a specified time); - exchange develops specific rules of trade which apply to this exchange facility, are obligatory for all exchange trade members and involve penalties for non-compliance with them; - trade is carried out typically through exchange intermediaries, both on the part of a seller and a buyer
Market features of exchange trade	<ul style="list-style-type: none"> - concentration of supply and demand for goods that are sold on the exchange; - exchange transactions can have production and consumption orientation or they may possess a speculative nature based on traders' desire to achieve maximum commercial success
Specific characteristics of a commodities exchange	<ul style="list-style-type: none"> - trade is carried out through quality description and in absence of commodity itself; - the consignment of goods which are being sold, are standardized, homogeneous and interchangeable.
Specific characteristics of online trading	<ul style="list-style-type: none"> - both client and broker have permanent access to the necessary exchange information with the account of trading schedule; - risk for the traders is minimized with the help of special computer technologies and financial calculation schemes; - the usage of a special software which was either specifically designed with the account of a certain exchange platform or borrowed and adapted to the specific problems of the domestic market
Specific characteristics of futures exchange trade	<ul style="list-style-type: none"> - fictitious nature of agreements (exchange of goods is virtually non-existent, and obligations of the parties under the agreement are terminated through concluding a retroactive agreement); - strict unification of the use value of an exchange commodity, a certain amount of which represents an exchange-traded contract that is used as a price carrier; - strict regulation of the quantity of goods that are allowed for delivery, and of the time and place of their delivery; indirect connection with the real goods market mainly through the exchange-traded insurance (hedging) and not through the delivery of goods; - impersonality of agreements and substitutability of their counterparties (since these agreements are concluded between a seller, a buyer and a clearing house, and not between a specific seller and buyer; the clearing house here acts as a guarantor of fulfillment of obligations).

Source: Developed by the authors on the basis of [1-4, 9-11, 13]

There is a great variety of goods offered on the market, but not all of them can become an object of exchange trade. The goods which can't be an object of exchange trade are unique items, if they are not sold as a consignment of goods, and any capital assets or used goods with the exclusion of vehicles. Likewise, the indicated restriction does not apply to the property that has been sold as a tax lien or confiscated.

According to the Law of Ukraine “On the Commodities Exchange”, the traded commodities include real goods, securities, currency, financial engineering instruments which meet the required conditions of the exchange trade.

It should be noted that an exchange commodity must meet the following requirements [3; 4; 9; 10]:

- large-scale production and consumption, a lot of producers and a wide range of consumers;

- standardization, meaning that a commodity has to conform to the requirements established by the current legislation regarding quality and other characteristics. The commodity has to be easily standardized in order to be sold without the necessity to review its sample or technical description. In practice, exchange standardization is one of the main attributes of an exchange commodity;

- interchangeability within the certain groups and types of commodities;
- transportability;
- good preservation;
- independence of the qualitative characteristics of the commodity from a specific consumer;
- price variability under the influence of natural, seasonal and other factors.

In the past few decades the share of trade of the exchange-traded contracts with real goods has drastically decreased, and, respectively, the share of contracts with financial instruments has considerably grown.

Studying the experience of the world's exchange trade, we can single out three classes of exchange commodities (material commodities; financial instruments; foreign currency) that can be divided into 3 groups (figure 1):

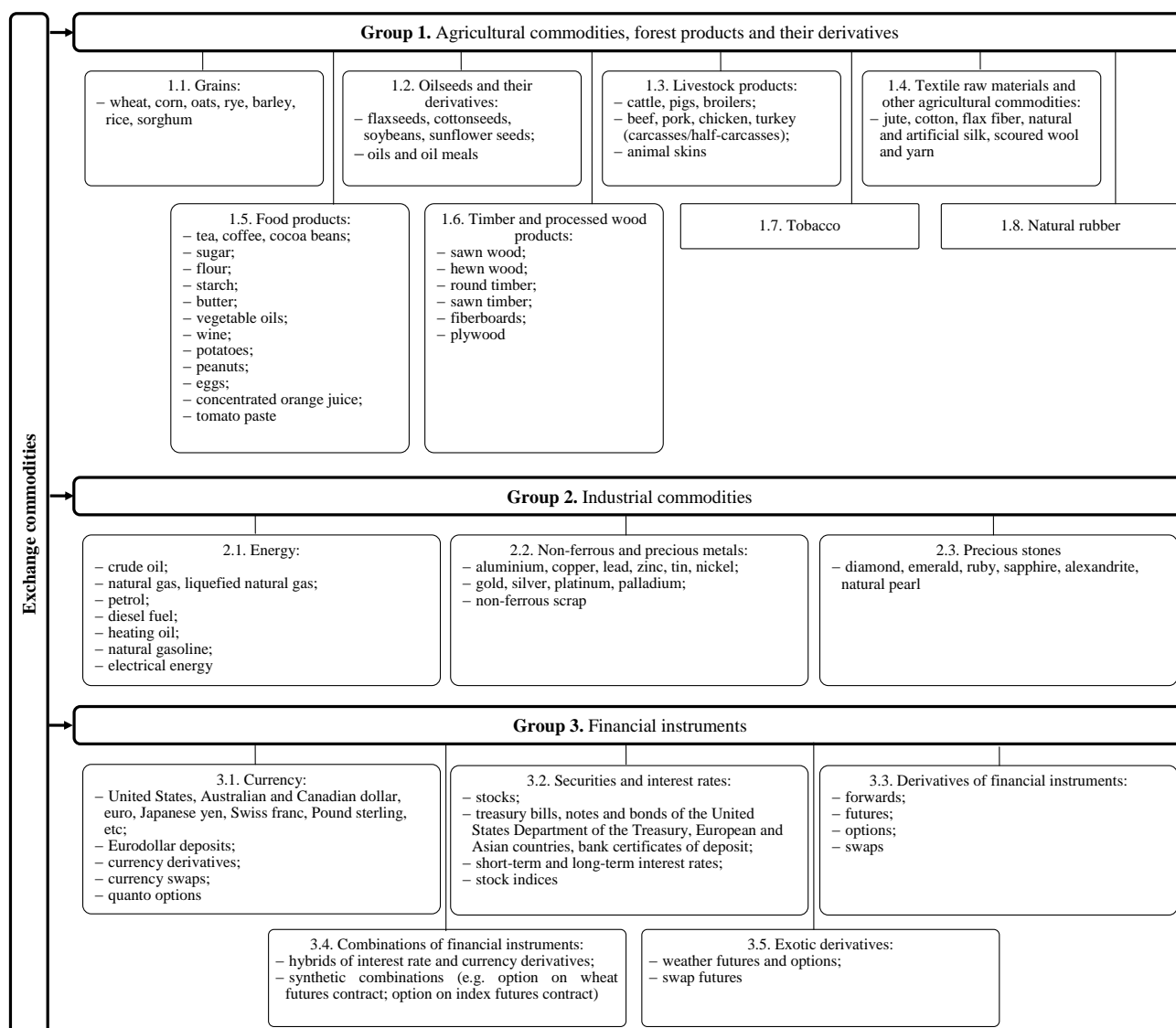


Figure 1 – Classification of the exchange commodities
Source: Developed by the authors on the basis of [1-4, 9, 10]

The continued development of the exchange market promotes the amplification and sophistication of the list of exchange commodities. It involves mainly the third group of the exchange commodities, financial instruments.

If the Ukrainian exchange market is viewed more generally, then, according to Yasenetskyi V. S. [15], its operational problems arise from a short period of development, unregulated legal framework, vague organizational and legal status of the exchange, a considerable degree of administrative price regulation, low level of exchange transactions technification.

A lot of Ukrainian scientists dedicate their researches today to a comprehensive assessment of the existing development problems of the Ukrainian exchange market and finding ways of overcoming them. Using the results of our own observations and summing up the ideas of the Ukrainian scientists, we can single out top 10 problems of the Ukrainian exchange market [7, 14, 15]:

- imperfect legal framework. The main legislative acts which regulate the exchange activity in Ukraine are the Laws of Ukraine “On the Commodities Exchange” and “On the

Securities and Stock Market”. Unfortunately, their fragmentation and inconsistency with the other legislative documents, that regulate business activities of the national economic agents, hinder the Ukrainian exchanges to get near the international exchange community;

- low level of market organization. In spite of a record number of officially created business organizations entitled “exchange” (in the fig.2 we can see the trend of exchanges number growing from 77 in 1995 to 555 in 2015 [6]), the Ukrainian exchange market is an artificial creation and doesn’t perform its inherent functions. The exchanges operate mainly in their own isolated business environment, or they are created for the business benefit of a certain group of people. The majority of the exchange transactions are carried out on the over-the-counter market, and agreements that are concluded on the exchange, aren’t actually exchange-traded contracts for the most part. It should also be noted that the market lacks transparency of pricing mechanisms and openness of information. As confirmation of this, you can see the unstable indicator of average sales per 1 exchange (fig. 2).

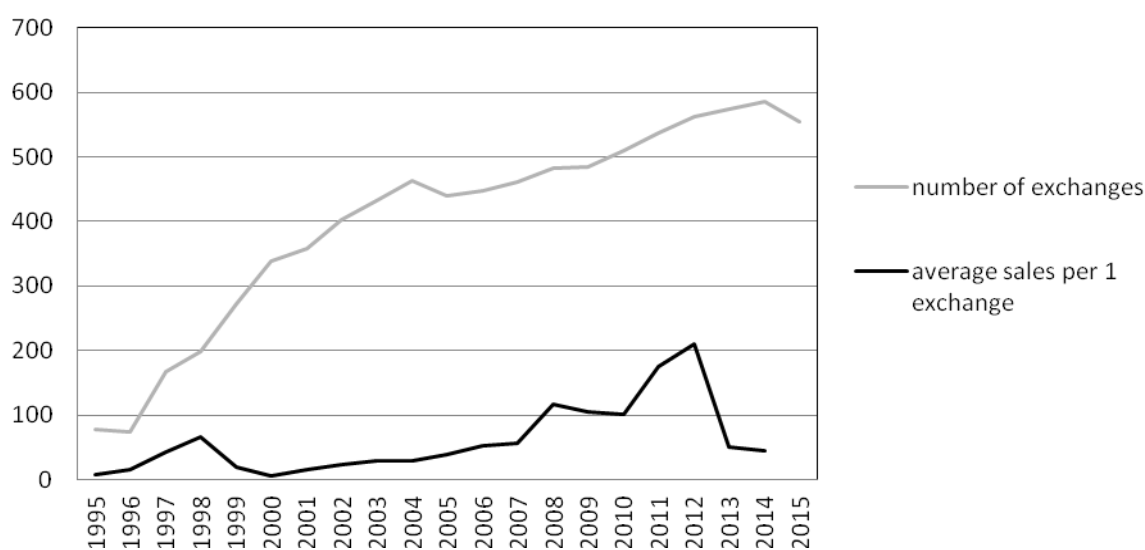


Figure 2 – Indicators of Ukrainian exchanges in 1995-2015
(Developed by the authors based on [6])

- low level of market liquidity. A limited number of exchange transactions cause low liquidity of an organized market, which in turn hinders its development considering that investors aren’t able to properly perform the investment portfolio management. This means a lack of possibilities to perform asset transactions at market prices due to absence or insufficient level of their supply and demand. One of the consequences is high market volatility;

- limited number of exchange instruments. In spite of the existing variety of financial instruments and derivatives, there is only a narrow range of them in Ukraine with a limited number of characteristics (i.e. profitability, riskiness, protectability, etc);

- low level of trust. Operating commodities exchanges cannot ensure traders that the commitments under the exchange-traded contracts will be fulfilled. This weakens market players’ interest in exchange trade and, consequently, leads to small amount of exchange trade. On the other hand, companies don’t regard stock market as an available source of low-cost financial resources. Company stock prices don’t indicate their success and developments prospects. As a result, there is a significant underestimation of the majority of exchange assets and a low level of capitalization of the stock market. The market is also characterized by the scarcity of financial resources accompanied by an unfavorable investment climate in the country due to low international image of the national business structures;

- imperfect fiscal stimulus. Lack of benefits for investors, double taxation of dividends, taxation of investment income, registration fee for securities, license fees, etc;
- lack of qualified specialists and impossibility until recently to get field-specific education in Ukrainian schools. Only in the recent years Ukrainian higher education establishments have started to open training programs for those who major in exchange activities and trade. It should be noted that previously all interested could get expensive education abroad or attend the training courses that gave only a cursory view of the specifics of exchange processes. The establishments that provide such services often operate as a pyramid scheme.
- low level of protection of stockholders' and investors' rights. The protection of stockholders' rights in Ukraine is more a formality than an effectively functioning mechanism. It is typical that it is impossible to have any real impact on joint-stock company's activity, there are no guarantees on behalf of the state regarding the protection of rights, the companies don't want to pay dividends, natural persons have limited access to the stock market.
- low level of exchange ethics and business-culture. The world exchange trade is characterized by the high level of regulation of its activities, has certain rules of subordination and even its own specific language. International exchanges conduct their activities according to the principles of transparency and openness, present their results at free access to the general public. In the meantime Ukrainian enterprises in general and exchange entities in particular are characterized by low level of compliance with rules and business ethics, are quite closed and prefer to conduct business behind the scenes.
- technological backwardness. The national exchanges use outdated technologies and primitive electronic trading instruments. Today's pressing matter is integration of electronic trading platforms into the state procurement system ProZorro hidden difficulties (for example, exchange accreditation, coherence of the platforms that are written in different programming languages, etc.)

THE MAIN RESULTS OF THE STUDY

It should be noted that, in spite of quite a large number of problems of the Ukrainian exchange market, they can be overcome. Solution of the underlying causes will lead to the disappearance or minimization of the secondary problems. The chaos and inconsistency of the exchange activities have mainly to do with the fact that domestic exchanges try to travel a long way of the foreign exchanges in a much shorter time. The accelerated pace and certain specifics of the development of the Ukrainian economics lead to problems in a process of adaptation of the international experience to the Ukrainian realities.

The subsequent studies will be dedicated to the in-depth studies of scientific and methodological framework for exchange management taking into account national conditions of development of the exchange trade.

REFERENCES

- Berlach, A.I., Berlach, N.A., & Illarionov, Yu.V. (2000). *Orhanizatsiyno-pravovi osnovy birzhovoyi diyalnosti [Organizational and legal basis of exchange activities]*. Kyiv: Feniks [in Ukrainian].
- Byelyavtsev, M.I., & Shestopalova, L.V. (2005). *Infrastruktura tovarnoho rynku [Infrastructure of the commodity market]*. Kyiv: Tsentr navchalnoyi literatury [in Ukrainian].
- Rezgo, G.Ya. (2003). *Birzhevoe delo [Exchange business]*. Moscow: Finansyi i statistika [in Russian].

- Galanova, V.A. & Basova, A.I. (2003). *Birzhevoe delo [Exchange business]*. Moscow: Finansyi i statistika [in Russian].
- Nayman, E. (2003). *Treyder-Investor [Trader-Investor]*. Kyiv: Vira [in Ukrainian].
- Ofitsiynyy sayt Derzhavnoyi Sluzhby Statystyky Ukrayiny [Official site of State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.org*. Retrieved from <https://ukrstat.org/> [in Ukrainian].
- Plastun, O.L. (2013). Problemy birzhovoyi diyalnosti v Ukrayini ta varianty yikh vyreshennya [Problems of exchange activities in Ukraine and options for their solution]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoyi systemy Ukrayin – Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine*, 37, 134-140 [in Ukrainian].
- Pohoryelova, T.O., & Pohoryelov, A.I. (2012). Obrannya stratehiyi investuvannya [Choosing an investment strategy]. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU «KhPI»*, 14 (920), 15-18 [in Ukrainian].
- Rarovska, V.V., Ostankova, L.A., & Akopov, S.E. (2009). *Birzhova diyalnist [Exchange activities]*. Kyiv: Tsentr navchalnoyi literatury [in Ukrainian].
- Sokhatska, O.M. (2008). *Birzhova sprava [Exchange business]*. Ternopil: Kart-blansh [in Ukrainian].
- Starenko, D. & Sukhorukov, O. (2011). *Odin «klik» – i ty kapitalist. Versiya 2.0 ukrainskaya [One «click» - and you are a capitalist. Version 2.0 Ukrainian]*. Kyiv: Balans Biznes Buks [in Russian].
- Steenbarger, B. (2012). *Samouchitel treydera: Psihologiya, tehnika, taktika i strategiya [Trader's Trainer: Psychology, Technology, Tactics and Strategy]*. Moscow: Alpina Publisher, 2012 [in Russian].
- Kharlamov, K.I. (2012). Innovatsiyi v ukrayinskiy birzhoviy diyalnosti [Innovations in Ukrainian exchange market activity]. Retrieved from: http://itea-conf.org.ua/ids3ci-2012/wp-content/uploads/2012/08/harlamov_k_i.pdf
- Shchepina, T.H., & Ryaboshapka, V.A. (2015). Analiz suchasnoho stanu birzhovoho rynku Ukrayiny [Analysis of the current state of the exchange market in Ukraine]. *Problemy pidvyshchennya efektyvnosti infrastruktury – Problems of improving the efficiency of the infrastructure*, 40, 96-100 [in Ukrainian].
- Yasenetskyi, V.S. (2014). Osoblyvosti funktsionuvannya birzh yak skladovoyi rynkovoyi infrastruktury [Features of functioning of exchanges as a component of market infrastructure]. *BIZNESINFORM – BUSINESSINFORM*, 1, 333-337 [in Ukrainian].
- Illiashenko, S.M., Strielkowski, W. (eds.). *Managing economic growth: marketing, management, and innovations*. 1st edition, Prague Institute for Qualification Enhancement: Prague, ISBN 978-80-906210-0-8, 2016. - 640 pages.

PRINCIPLES OF THE COMPLIANCE PROGRAM OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

Koebilieva Tetiana,
Ph.D.

Associate Professor

Mygushchenko Ruslan,
Ph.D.

University Professor

Tkachova Nadesda,
Ph.D.

Associate Professor

National technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

e-mail: pgpererva@gmail.com

SUMMARY

Occupying a leading position in the industry, the enterprise should be aware of its high responsibility for transparency, ethics and the legitimacy of doing business. In order to maintain and maintain its high business reputation to the state, shareholders, customers, partners, competitors and the society as a whole, the company throughout its operations must actively develop a corporate system to ensure compliance with applicable laws and ethical business conduct ("compliance"). To achieve this goal, the enterprise must be guided by certain principles.

The basic principles of compliance are determined by the Basel Committee on Banking Supervision in the document "Compliance and Compliance Function in Banks". This document was issued by this committee in April 2005. In spite of the fact that initially the Basel Committee defined compliance principles for the banking sector of the economy, at the present time they basically approach the activities of any enterprise or institution.

At the same time, as the results of our studies show, there are certain differences in the structures and content of compliance principles, which depend on the scope of application of the program's compliance (banks, institutions, industrial enterprises, etc.).

INTRODUCTION

The emergence of compliance in the world is associated with the globalization and internationalization of the world financial system. Given the international and trans-territorial nature of many financial transactions, it can be said that the level of non-financial risks has grown significantly over the past ten years.

The ideology of «compliance» calls for compliance with the company's internal policies and procedures and is realized by creating conditions in which individuals representing the organization will act in accordance with high professional and ethical standards.

To date, in Western countries, compliance is present in financial institutions, manufacturing enterprises, in medicine, trade and other industries. In the vast majority of companies there are and are adhered to the following documents: the code of corporate ethics; Policy of reporting violations of ethical standards; The policy of the «China Wall» (to delineate the information field in the activities of the organization with a view to preventing conflicts of interest and creating conditions for fair competition); The policy of accepting and donating gifts, invitations to events; Policy on countering money laundering and financing of terrorism; Policy on cooperation with regulatory bodies; Privacy policy.

TWO APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF COMPLIANCE FUNCTIONS

Based on the analysis of the existing practice of organization of the compliance function in banks, two most common approaches to compliance can be distinguished.

1) *A compliance-based approach* (known in Western countries as a «rule based approach»). This approach assumes a minimum level of organization of compliance in the bank - only what is imperatively required by law.

2) *A risk based approach*. This approach is recommended to foreign banks both by national regulators and international structures (the Wolfsberg Group, the Basel Committee on Banks and Banking Supervision). In Ukraine, it is also recommended for implementation by the central bank. However, it should be noted that until now in Ukrainian banking practice this approach is less common than the norm-based approach, while in Europe it is dominant. Thus, compliance control, born in foreign companies, confidently took the place of an obligatory element of the activities of Western companies, both financial and representatives of the real sector. In Ukraine, compliance came relatively recently and at the moment does not have a strong legislative base and has not received wide distribution in domestic business. This state of affairs actualizes the processes of studying, implementing and using the compliance of practice in the Ukrainian economy.

PRINCIPLES OF THE COMPLETION

The basic principles of compliance were determined by the Basel Committee on Banking Supervision in April 2005 in the document «Compliance and Compliance Function in Banks», issued by this committee. Despite the fact that initially the Basel Committee defined compliance principles for the banking sector of the economy, at the present time they are basically based on the activities of any enterprise or institution.

The basic principles of compliance should include the following:

1. Responsibility of the top management of the enterprise for general control of compliance risk management. Compliance begins with the top management of the enterprise. Compliance will be particularly effective in a corporate culture that complies with standards of integrity and reliability and where the board of directors and executive bodies are examples. This applies to every employee in the company and should be considered as an integral part of banking. The company must adhere to high standards in the performance of activities and always strive to comply with both the spirit and the letter of the law. Inattention to the influence of their actions on their shareholders, customers, employees and markets can lead to a significant extent to negative lighting and reputation damage, even if no law is violated. The Board of Directors must approve the company's compliance policy, a document on the basis of which a constant and effective compliance function is created and at least once a year assesses the effectiveness of management in this area. This principle asserts that the management bodies of the organization should be responsible for the proper observance of policies and directly coordinate activities in the field of compliance on an equal basis with the coordination of business units. This is one of the most important aspects, on which the effectiveness of the entire compliance system directly depends.

2. The responsibility of the executive bodies for the effective management of compliance risks, including the adoption and delivery of compliance policy to employees of the enterprise, ensuring its compliance and reporting to senior management on compliance risk management, the creation of a permanent and effective compliance function as part of the implementation of the policy Enterprise compliance.

The executive bodies of the enterprise are responsible for accepting a written compliance risk policy containing the basic principles that management and employees must follow and describing the main processes for identifying and managing compliance risks at all levels in the organization. Clarity and transparency can be provided by common standards for all employees of the enterprise and special rules relating only to certain groups of employees.

The duty of the executive bodies to enforce the compliance policy entails the obligation to ensure that appropriate corrective or disciplinary measures are taken in case of violations. The executive bodies with the help of compliance functions should:

- at least once a year to identify and assess the main aspects of compliance risks facing the bank, and plans for their management. Such plans should deal with any problems (policies, procedures, actual execution) related to the effectiveness of managing existing compliance risks, as well as the need to introduce changes and additions to the specified policies or procedures in the event that new compliance risks are identified as a result of the annual compliance assessment -risk;
- at least once a year report to the Board of Directors or the Board of Directors Committee on compliance management at the enterprise to help board members make an informed decision about how effectively the company's compliance risk management is implemented;
- immediately submit a report to the board of directors or the committee of the board of directors on any material losses related to compliance violations (for example, violations that may entail a significant risk of legal or regulatory sanctions, significant financial loss or loss of reputation).

The practice of compliance indicates that often the implementation of the compliance function meets resistance from business units, including from the top management of the organization, because it runs counter to the interests of business: the compliance service takes such measures as «cutting off» partners and clients, Having a dubious reputation, prohibition of certain operations, etc. In this case, it is necessary to build an organizational structure in such a way as to give the compliance service all the necessary rights and powers, and its personnel must have high status in the hierarchy of the organization and independence in the part of decision-making.

The executive bodies of the enterprise are responsible for creating a constant and effective compliance function at the enterprise as part of implementing the company's compliance policy. The executive bodies must take the necessary measures to ensure that the enterprise can rely on a constant and effective compliance function that meets the following principles.

2.1. *The compliance function at the enterprise must be independent.* The concept of independence includes four interrelated elements, each of which is discussed in more detail below. First, the compliance function should have an official status. Secondly, the head of compliance with the general responsibility for coordination of compliance risk management in the bank should be appointed. Thirdly, the compliance function staff, and in particular the Compliance Officer, should not be in a situation where there may be a conflict of interest between their responsibilities in managing compliance risks and any other duties incumbent upon them. Fourth, the compliance function staff must have access to the information and personnel necessary for the performance of their duties.

The concept of independence does not mean that the compliance function can not work closely with management and employees of various divisions. In reality, the working relationship between the compliance function and the units should help identify and manage compliance risks at an early stage. The various elements described below should be considered safety measures that help to ensure the effectiveness of compliance functions, despite the close working relationship between the compliance function and the units. The way in which the safety measures are implemented depends to some extent on the specific duties of individual employees of compliance functions.

2.2. *High official status of compliance function and the head of the Compliance Service.* The compliance function should have an official status at the enterprise in order to obtain an appropriate position, authority and independence. This can be provided for in the company's compliance policy or other official document. The contents of this document

should be brought to the attention of all the personnel of the enterprise. This document should address the following issues related to the compliance function:

- its role and responsibilities;
- Measures to ensure its independence;
- its interaction with other functions in the bank and the internal audit service;
- in cases where compliance duties are performed by employees of different departments,
- how these responsibilities are shared between departments;
- her right to access to information necessary for her to perform her duties, and, accordingly, the duty of the bank's employees to cooperate in providing this information;
- her right to investigate possible violations of the compliance policy and, if necessary, to appoint outside experts to perform this task;
- its right to freely express and disclose its findings to the executive bodies, as well as, if necessary, to the board of directors or the committee of the board of directors;
- its obligations to report to the executive bodies;
- her right to direct access to the board of directors or the committee of the board of directors.

Independence of compliance functions, implying the presence of an official status in the organization, the presence of a compliance manager with a common responsibility for coordinating compliance risk management, excluding the possibility of a conflict of interests of the compliance function staff between their responsibilities for managing compliance risks and other duties assigned to them, Access to information and personnel for the performance of their duties. The status of the compliance leader should be quite high. It must be either a member of the executive bodies or subordinate to a sole executive body or a member of the management board not associated with the management of business units.

Independence of the head of the compliance function and any other employees who are responsible for compliance may be affected if they find themselves in a situation of a real or potential conflict between their compliance duties and other duties. It is preferable for the compliance service to ensure that the employees of the compliance functions perform only compliance duties. The Compliance Service at the same time recognizes that this is not always appropriate in smaller enterprises, smaller units or local controlled entities. Therefore, in such cases, the compliance function staff can perform tasks that are not related to compliance, provided that there is no potential conflict of interest. Independence of the compliance function staff can also be affected if his remuneration is related to financial results in the direction of economic activity in respect of which he performs the duties of compliance. However, remuneration related to the financial results of the bank as a whole is usually acceptable.

2.3. Access to information and staff. The compliance function should have the right, on its own initiative, to contact any member of the staff and to access the documents and archives necessary for the performance of its duties.

The compliance function should also be able to perform its duties on its own initiative in all departments of the enterprise in which there is compliance risk. It should have the right to investigate possible violations of the compliance risk management policy and seek assistance from specialists of the enterprise (for example, a legal service or an internal auditor) and, if necessary, involve outside specialists for this task.

The compliance function should always be able to inform the executive bodies about inconsistencies or possible violations revealed as a result of its investigations, without fear of retaliation or disapproval from management or other employees of the credit institution. Although the compliance function is usually subordinate to the executive, it must also have the right to direct access to the board of directors or the board committee, bypassing the usual lines of subordination when it seems necessary. In addition, it may be advisable for the board

of directors or committee of the board of directors to meet with the head of compliance functions at least once a year, as this will help the board of directors or the committee of the board of directors to understand how effectively the company's compliance risk management is implemented.

2.4. *Availability of resources for effective fulfillment of duties in the field of compliance.* Carrying out a full-fledged compliance program at an industrial enterprise requires certain material and intellectual costs.

Resources that are made available to the compliance function should be sufficient and appropriate to ensure effective compliance management in the bank. In particular, the personnel of the compliance function must have the necessary qualifications, experience and professional and personal qualities to perform their duties. The compliance function staff should be familiar with the laws, regulations and standards relevant to compliance risk management and their practical impact on the bank's operations. The professional skills and skills of employees in compliance functions, especially with regard to monitoring the latest changes in laws, regulations and standards relevant to compliance risk management, should be supported by the organization of regular systematic education and training. It is impossible to carry out the compliance function without adequate resource support or funding on a residual basis. This will be the most inefficient investment.

2.5. *Professionalism of the staff.* Personnel responsible for the development and implementation of compliance policies (compliance controllers) must have the necessary qualifications, experience, professional and personal qualities to coordinate the work and development of this direction. In particular, the personnel of the compliance function must have the necessary qualifications, experience and professional and personal qualities to perform their duties. The compliance function staff should be familiar with the laws, regulations and standards relevant to compliance risk management and their practical impact on the bank's operations. The professional skills and skills of employees in compliance functions, especially with regard to monitoring the latest changes in laws, regulations and standards relevant to compliance risk management, should be supported by the organization of regular systematic education and training.

The compliance function should assist the executive bodies: in training staff on compliance issues and act as a contact point in the bank in connection with requests for this topic from its employees; In the adoption of written instructions for employees on the appropriate implementation of laws, regulations and standards, through policies and procedures, as well as other documents such as guidance for compliance management, internal codes of conduct and practical instructions.

2.6. *Compliance is the collective task of the team.* The compliance function should advise the executive bodies on laws, regulations and standards relevant to compliance risk management, including informing about the latest developments in this area. Instruction and training

The compliance function should assist the executive bodies:

- in training staff on compliance issues and act as a contact point at the enterprise in connection with requests for this topic from its employees;
- in accepting written instructions for employees on the appropriate implementation of laws, regulations and standards through policies and procedures, as well as other documents such as guidance for compliance management, internal codes of conduct and practical instructions.

One of the most common misconceptions is the opinion of the organization's employees that the compliance controller is the only person in the organization who is obliged to deal with mitigating legal and reputational risks. However, the compliance unit can not physically monitor all emerging risks independently, as it often does not interact with the client and does not handle the relevant information, and therefore is not in a position to identify all the

problems that arise in the units and other issues subject to the policies. Therefore, one should not only explain to all employees of the organization formal requirements for compliance policy, their meaning and consequences of non-compliance, but also clearly state the duties of each employee to comply with these requirements. It is very important to provide quality information in the form of training, seminars and further training - only it gives the corresponding effect.

2.7. Identification, assessment and analysis of compliance risk. The compliance function should proactively identify, document and analyze compliance-related risks, including the development of new products and business procedures, the proposed establishment of new types of economic and customer relations, or significant changes in the nature of these relations. If the bank has a committee for new products, the compliance function should be there.

The compliance function should also study methods for assessing compliance risk (for example, using dynamic indicators) and use these estimates to better assess compliance risk. As a tool for developing indicators of dynamics, the technology of combining or filtering data can be applied, which can indicate potential problems of compliance risk management (for example, a growing number of customer complaints, unusual transactions or payments, etc.). The compliance function should evaluate the compliance of the procedures and instructions of the enterprise with compliance, monitor the timely elimination of identified shortcomings and, if necessary, propose changes.

2.8. Control, verification and reporting. The compliance function should monitor compliance by the credit institution with all laws, regulations and standards applicable to its activities by performing sufficient and representative testing. Reports on the results of such inspections are transmitted in the direction of compliance of the compliance function in accordance with the internal procedures for enterprise risk management.

The head of the compliance function should regularly report on compliance risk management to the executive bodies. These reports are compiled on the basis of the compliance-risk analysis conducted during the reporting period, including changes in compliance risk characteristics, based on relevant assessments such as dynamics indicators summarizing the identified violations and / or deficiencies and describing the recommended corrective measures for their elimination, As well as the corrective measures already taken. The reporting format should correspond to the characteristics of compliance risks and enterprise performance.

2.9. Interaction with internal audit. The scope and scope of the compliance function should be regularly checked by the internal audit service. Along with the rest of the organization, the proper implementation of compliance policies should be monitored through internal audits and audits. In this case, it is necessary to separate the functions of internal control and compliance functions, but at the same time - to ensure their effective interaction in identifying compliance risks. The risk of inefficient compliance risk management should be included in the methodology for risk analysis in the internal audit service, and an audit program should be adopted to verify the adequacy and effectiveness of the compliance function in the bank, including testing of control procedures commensurate with the estimated level of risk. The compliance function and the internal audit service should be independent of each other in order to guarantee the independence of the verification of the compliance function. It is therefore important that the enterprise has a clear understanding of how the responsibilities for risk analysis and verification are distributed between these two functions and that it is documented (for example, in the enterprise's compliance risk management policy or related document such as the protocol). The internal audit service must certainly inform the compliance officer of the audit results related to compliance.

2.10. **Compliance program.** Compliance responsibilities should be performed in accordance with the compliance program reflecting the planned compliance function, such as implementing and verifying policies and procedures, assessing compliance risk, testing compliance compliance, and training compliance officers. The compliance program should be tailored to the risks and should be supervised by the compliance function manager to ensure that the various activities are properly reflected and that the risk management services are coordinated.

2.11. **A set of specific duties of compliance functions** involves assisting the executive bodies of the enterprise in effective management with compliance risks. Responsibilities of the compliance function at the enterprise are to assist the executive bodies in the effective management of compliance risks faced by the enterprise. If some of these responsibilities are performed by employees of different departments, the division of responsibilities between departments should be clear. The main ones are:

- consultations (executive bodies on laws, regulations and standards and informing about the latest developments in this area);
- coaching and training (assistance in training staff on compliance issues;
- identifying, evaluating and analyzing compliance risk (proactively identifying, documenting and analyzing compliance risks, including the development of new products and business procedures, new types of relationships);
- monitoring, verification, reporting (the head must regularly report to the executive bodies);
- responsibilities and interaction established by law;
- formation, implementation and monitoring of the compliance program.

Not all compliance duties are necessarily performed by the «Compliance Department» or «Compliance Department». Responsibilities for compliance can be performed by employees of different departments. In some enterprises, for example, the legal department and the compliance department may be different departments; The Legal Department may be responsible for advising the management on laws, regulations and standards relevant to compliance risk management and for drafting instructions for employees, while the compliance department may be responsible for monitoring compliance with policies and procedures and reporting to management. In other enterprises, compliance components may be located in the operational risk management division or the risk management unit in the enterprise as a whole. If the responsibilities are shared between departments, the distribution of responsibilities for each department should be clear. Appropriate cooperation mechanisms should also exist between all departments, as well as with the compliance officer (for example, with regard to providing appropriate advice and information and information exchange). These mechanisms should be sufficient to ensure that the compliance officer adequately discharges his responsibilities.

3. Foreign economic integration. Enterprises can operate on an international scale through local controlled entities or branches or in other jurisdictions where they do not have a physical presence. Legislative or regulatory requirements may vary in different jurisdictions, and they may also differ depending on the type of activity carried out by the bank or the form of its presence in the jurisdiction.

Enterprises that decide to operate in a particular jurisdiction must comply with local laws and by-laws. For example, enterprises operating in the form of a subsidiary organization must comply with the legislative or regulatory requirements of the jurisdiction of the host. In some jurisdictions, special requirements may also apply to branches of foreign enterprises. Local organizations must ensure that the compliance risk responsibilities specific to a particular jurisdiction are met by persons with sufficient experience and knowledge of local

requirements, supervised by the compliance officer, who acts in conjunction with other risk management functions in the enterprise.

Working in accordance with the principles of compliance, enterprises build not only a reliable compliance process, reducing their reputational risks, but at the same time facilitate their work with international counterparties, since among the requirements when establishing partnerships, there is an increasing number of policies and organization of the compliance process. Leading world practices. In connection with the integration of Ukrainian business into the world economy, the need for proper reflection of the world's leading compliance practices in the policies and procedures of local organizations and enterprises is evident. Proper compliance with the basic principles of compliance and their effective implementation lead to the establishment of the principle of fairness in the relations between market participants, minimizing legal and reputational risks, and directly affect the success and integrity of the organization itself and the welfare of its personnel, which ultimately increases business efficiency.

4. Outsourcing. Certain tasks of compliance functions can be transferred to outsiders, but they must be under appropriate control by the head of compliance function. Compliance risk management should be considered one of the main areas of risk management in the organization.

The joint forum (the Basel Committee on Banking Supervision, the International Organization of Securities Commissions and the International Association of Insurance Supervisors) developed general principles of outsourcing for regulated organizations recommended for enterprises. The enterprise must ensure that outsourcing mechanisms do not interfere with effective oversight by its supervisory authorities. Regardless of the volume in which certain tasks of compliance are delegated to outsiders, the board of directors and executive bodies continue to be responsible for complying with all applicable laws, rules and standards.

5. You should not fetish compliance (compliance for business, but not business for compliance). It is very important to understand that there is a certain line, after which the compliance function not only minimizes the risks, but also limits the business. The areas where compliance risks are least likely to exist and where the organization can not afford activities should be identified. Correct designation of this face, without its displacement in one direction or another, contributes to the most effective organization of the work process, without conflicts with other units and minimizing the risk. At the same time, it is necessary to monitor market trends and changes in legislation to timely correct this aspect.

Proper compliance with the basic principles of compliance and their effective implementation lead to the establishment of the principle of fairness in the relations between market participants, minimizing legal and reputational risks, and directly affect the success and integrity of the organization itself and the welfare of its personnel, which ultimately increases business efficiency.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Thus, the implementation of economic activity in accordance with compliance principles implies the realization of legality in the activities of the enterprise and ensuring its legitimacy. However, it should be noted that compliance, as compliance with mandatory rules, as a principle of the organization's activity is a broader concept than the legality of carrying out entrepreneurial activities, and compliance as a state is, on the contrary, broader than the legitimacy of the organization's activities and the rule of law in the corresponding segment of social relations. Therefore, very often compliance is not only the lawful, but also ethical conduct of business, which means carrying out entrepreneurial activities in accordance with internal corporate norms and in accordance with the rules that are adopted in a particular

industry. As a result, the division of compliance into a legal and ethical aspect presupposes two levels of compliance control. The first level consists in compliance with external rules that the economic entity as a whole must fulfill. The second level implies compliance with the requirements of the internal control system, established to ensure compliance with external requirements.

REFERENCES

- Belyayev Y.K. (2013) Primeneniye instrumentov komplayens-kontrolya dlya optimizatsii korporativnogo upravleniya farmatsevticheskimi kompaniyami / YU.K.Belyayev // Izvestiya UrGEU.- №1 (45). – S.45-50.
- Bondarenko Y.U. (2008) Effektivnoye upravleniye compliance-riskami: sistemnyy podkhod i kriticheskiy analiz / YU.Bondarenko // Korporativnyy yurist. - № 6. – 2008. - S. 31–34.
- Kirillov R.A. (2014) Teoreticheskiye osnovy upravleniya regulyatornym riskom v sisteme vnutrennego kontrolya banka // Izv. Sarat. un-ta Nov. ser. Ser. Ekonomika. Upravleniye. Pravo. 2014. №4. S.628-633
- Kobeleva T.O. (2011) Yelektrotekhnichna galuz Ukraini: suchasniy stan ta perspektivi rozvitku // T.O. Kobeleva // Visnik NTU «KhPI». – № 26. – S. 34-43.
- Kocziszky Gy. & Veresné Somosi M. (2017): Komplaens kak preduprezhdeniya krizisa. VIII. Mizdunarodna naukovu- praktichna konferenciya: Strategiya innovativnogo rozvitku ekonomiki (SIDEK 2017).
- Kosenko A.P., Kotsiski D., Maslak O.I., Pererva P.G. & Sakay D. (2009) Ekonomicheskaya otsenka innovatsionnogo potentsiala. – Kharkov-Mishkolz : NTU „KhPI”, Mishkolz.tekhn.un-t. – 170 s.
- Kotsiski D., Pererva P.G. & Kosenko A.P. (2010) Strategichne upravlinnya virobnichim potentsialom i pidvishchennya konkurentospromozhnosti pidpriemstva / D. Kotsiski, P. G. Pererva, A. P. Kosenko // Visnik Natsionalnogo tekhnichnogo universitetu «KhPI». – Kh. : NTU «KhPI». – Vipusk 62. – S. 112-118.
- Malikhin D.V. (2009) Osobennosti organizatsii komplayens-kontrolya v rossiyskikh bankakh.- Vnutrenniy kontrol v kreditnoy organizatsii.- № 2.- S.32-36.
- Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D. & Veres-Somosi M. (2012) Technology transfer.— Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.
- Shalimova M.A. (2011) Upravleniye komplayensom: postroyeniye vzaimodeystviya podrazdeleniy.- Vnutrenniy kontrol v kreditnoy organizatsii. - № 1. – S. 33-36.

MODEL OF THE OPTIMAL ALLOCATION OF HETEROGENEOUS RESOURCES IN A VERTICALLY INTEGRATED COMPANY

Sysoiev Volodymyr

PhD, Professor, Faculty of Economics, National technical University “Kharkiv Polytechnic
Institute”, Ukraine
e-mail: sysoevvv@ukr.net

SUMMARY

One of the main problems of management in a vertically integrated company – the allocation of heterogeneous resources between its organizational units in conditions a limited budget is considered. Mathematical models of the optimal allocation of heterogeneous resources are proposed, taking into account the importance of different types of resources and priorities of organizational units of the company that take into account the types of tasks they perform and the types of activity.

1. INTRODUCTION

Vertically integrated companies have a hierarchical structure, which stipulates the centralized management of the resource support of subordinate organizational units (departments, branches, subsidiaries). One of the main problems of resource management in vertically integrated companies is the allocation of heterogeneous resources between their organizational units in a limited budget, taking into account the priority of organizational units and the importance of different types of resources.

The activities of the company's organizational units are considered from the point of view of implementing a set of activities in the performance of tasks assigned to them. At the beginning of each planning period, organizational units form and submit to the central office of the company their primary needs with reference to tasks and activities and detailing to a specific resource type. The central office of the company in the process of resource planning establishes limits on the costs for all types of resources in the implementation of each type of activities to perform the tasks. The amount of the cost limit for individual organizational units should not exceed the funding limit established by the central office for the planning period.

In conditions of limited funding, it is advisable to establish the needs of the organizational units of the company in each type of resources at the minimum and maximum levels, which ensures the performance of the minimum necessary and full scope of tasks assigned to them, respectively.

The problem of optimal allocation of limited heterogeneous resources is the most in demand in various spheres of management and is considered in the framework of the theory of operations research (Jensen & Bard, 2003; Taha, 2007). Gurin et al. (1968) proposed methods and models for the optimal allocation of resources in one- and two-index problems. Barkalov et al. (2002) used the dual network model to solve the problem of optimal allocation of resources taking into account the time of their displacement. Prilutsky & Vlasov (2004) proposed to use in the tasks of calendar and volume-calendar planning for optimal allocation of resources, approximate algorithms, called "front" algorithms of limited search. Grigoriev et al. (2005) developed a mathematical model for the optimal allocation of heterogeneous resources in production by the criterion of minimum deviation from the norms. Romanenkov et al. (2016) proposed an interval variant of the matrix model for assessing the relative efficiency level of hierarchic system of business processes of the company, which allowed to reduce the problem of optimal resource allocation to the linear programming problem with

interval given target function. Gorbaneva (2006), Sacks & Harel (2006), Korgin (2012) used game-theoretic models to solve resource allocation problems. However, in these studies, the distribution models for heterogeneous resources, taking into account the importance of resources and the priorities of their consumers, were not considered.

2. MATHEMATICAL MODEL

Let's review the following basic parameters of the model:

C^0 – funds allocated for purchase of resources for all organizational units of the company;

K – number of organizational units of the company;

N – number of types of tasks that are performed by organizational units of the company;

M – number of types of activities that are carried out by organizational units of the company in the performance of their assigned tasks;

S – number of resource types required for the activities of the company's organizational units;

$a_{kmns}^{\min}, k = \overline{1, K}; m = \overline{1, M}; n = \overline{1, N}; s = \overline{1, S}$ – minimum demand of the k -th organizational unit in resources of type s , necessary for the implementation activity of type m when performing the task of type n ;

$a_{kmns}^{\max}, k = \overline{1, K}; m = \overline{1, M}; n = \overline{1, N}; s = \overline{1, S}$ – maximum demand of the k -th organizational unit in resources of type s , necessary for the implementation activity of type m when performing the task of type n ;

$u_k, k = \overline{1, K}$ – priority coefficient of the k -th organizational unit;

$v_{ks}, k = \overline{1, K}; s = \overline{1, S}$ – importance coefficient of resources of type s , which are used to provide activities of the k -th organizational unit;

Variables of the model are as follows:

$x_k, k = \overline{1, K}$ – required amount of all types of resources (in value terms) allocated to the k -th organizational unit;

$y_{ks}, k = \overline{1, K}; s = \overline{1, S}$ – required amount of financial resources allocated for purchase resources of type s for the k -th organizational unit.

It's obvious that:

$$a_{ks}^{\min} = \sum_{m=1}^M \sum_{n=1}^N a_{kmns}^{\min}, k = \overline{1, K}; s = \overline{1, S}, \quad (1)$$

$$a_{ks}^{\max} = \sum_{m=1}^M \sum_{n=1}^N a_{kmns}^{\max}, k = \overline{1, K}; s = \overline{1, S} \quad (2)$$

represent respectively the minimum and maximum demands of the k -th organizational unit in resources of type s , and

$$a_k^{\min} = \sum_{s=1}^S a_{ks}^{\min}, k = \overline{1, K}, \quad (3)$$

$$a_k^{\max} = \sum_{s=1}^S a_{ks}^{\max}, k = \overline{1, K} \quad (4)$$

are respectively the minimum and maximum demands of the k -th organizational unit in all types of resources.

Note that if the k -th organizational unit does not participate in the performance of the n -th task, then $a_{kmns} = 0$, $m = \overline{1, M}$; $s = \overline{1, S}$, if an activity of type m is not realized in this case, then $a_{kmns} = 0$, $s = \overline{1, S}$, if the same does not require resources of type s , then $a_{kmns} = 0$.

At the first stage of the solution of the problem, we present estimates of heterogeneous resources in value units, which is due to the following reasons:

- constructing a mathematical model for the optimal allocation of heterogeneous resources directly through resource variables (for example, x_{kmns} , $k = \overline{1, K}$; $m = \overline{1, M}$; $n = \overline{1, N}$; $s = \overline{1, S}$) leads to a complex four-index optimization problem;
- accounting simultaneously the priority of organizational units and the importance of heterogeneous resources for each of the types of tasks performed and the types of activities implemented leads to a labor-intensive system of restrictions;
- use of the solution obtained $X = \|x_{kmns}\|_{K, M, N, S}$ can cause difficulties in changing environmental factors due to excessive regulation of the control.

The strategy for allocating the limited budget of a vertically integrated company to the purchase of resources should be defined in such a way, so that the demands of the organizational units that have the highest priority, taking into account the limitations on their minimum and maximum provision, were most satisfied.

On this basis, we formulate the first optimization problem: it is required to determine the optimal plan for allocating budgetary funds by the criterion of the maximum of the total value of the financial resources allocated to ensure the solution of the tasks that the organizational units of the company face in view of their priorities.

The mathematical model of this problem is as follows:

$$\begin{aligned}
 F(x) &= \sum_{k=1}^K u_k x_k \rightarrow \max; \\
 \sum_{k=1}^K x_k &\leq C^0; \\
 a_k^{\min} &\leq x_k \leq a_k^{\max}, k = \overline{1, K}; \\
 u_k &\geq 0, k = \overline{1, K}; \\
 \sum_{k=1}^K u_k &= 1.
 \end{aligned} \tag{5}$$

The problem (5) is a linear programming problem and can be solved by standard procedures of the simplex method.

To determine the priority coefficients of organizational units of the company, it is proposed to use the hierarchy analysis method, whose essence consists in decomposition of the problem into simpler components and subsequent processing of the sequence of judgments based on paired comparisons, which allows expressing the relative degree of interaction of elements in the hierarchy (Saaty, 1988).

Consider in general form the decomposition of the problem of determining the priority coefficients of the organizational units of the company (Fig. 1). At the first level – the goal: “Determination of the priority coefficients (weights) of organizational units”. At the second

level are the criteria specifying the goal, i.e. the tasks that are performed by organizational units: T-1, T-2,..., T-N. At the third level, there are sub-criteria that reflect the types of activity of the organizational units that provide the tasks: A-1, A-2,..., A-M. At the fourth level are the objects being compared, i.e. organizational units: OU-1, OU-2,..., OU-K, the priority coefficients (weights) of which are to be determined.

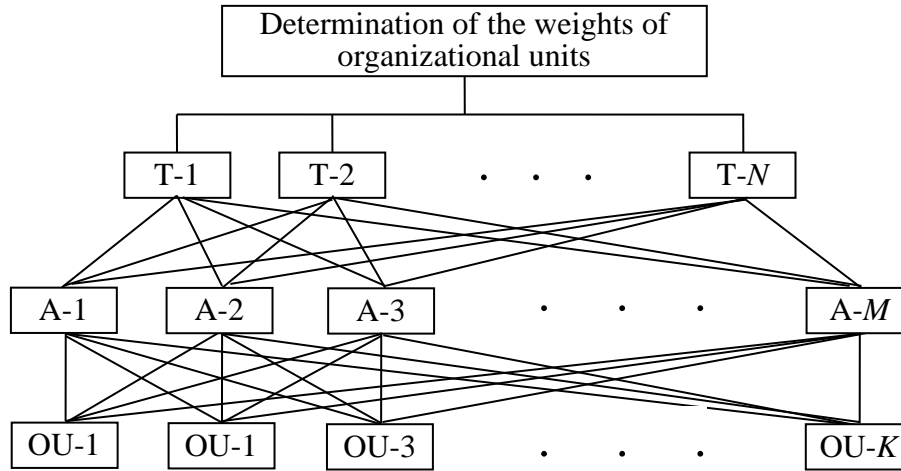


Figure 1. Four-level hierarchical model for determining the priority coefficients (weights) of organizational units of the company

Source: own creation

According to the algorithm of the hierarchy analysis method, at the first step we determine the weighting coefficients of the problems – the vector $\eta = [\eta_1, \eta_2, \dots, \eta_N]$. At the second step, the local weighting coefficients of the activities are determined – the matrix $\Psi = \|\psi_{mn}\|_{M,N}$, and then the vector of the weighting coefficients of the activities – $\psi = [\Psi\eta]$. In the third step, the matrix of local weights of organizational units is determined similarly – $U = \|u_{km}\|_{K,M}$, and

then the vector of global weights of organizational units – $u = [U\psi]$. All steps of the algorithm are accompanied by calculations of the indices and assessments of the consistency of expert judgment.

As a result of solving the problem (5), the optimal budget allocation plan was obtained from the point of view of the selected efficiency criterion:

$$x^* = [x_1^*, x_2^*, \dots, x_K^*]. \quad (6)$$

In accordance with the plan (6), company resource management services strive to purchase on the funds allocated to each organizational unit such necessary resources that would best meet their demands, taking into account the importance of resource types and restrictions on minimum and maximum provision for each type.

Thus, in the second stage, the problem of the optimal allocation of financial resources allocated to each organizational unit – $x_k^* (k = \overline{1, K})$ for the purchase of dissimilar resources that they need is solved. As a criterion for optimization, we will select the criterion of the maximum of the total value of financial resources allocated for the purchase of heterogeneous resources, taking into account their importance for the activities of organizational units.

The mathematical model of this problem has the form:

$$\begin{aligned}
 G_k(y) &= \sum_{s=1}^S v_{ks} y_{ks} \rightarrow \max; \\
 \sum_{s=1}^S y_{ks} &\leq x_k^*; \\
 a_{ks}^{\min} &\leq y_{ks} \leq a_{ks}^{\max}, k = \overline{1, K}; s = \overline{1, S}; \\
 v_{ks} &\geq 0, k = \overline{1, K}; s = \overline{1, S}; \\
 \sum_{s=1}^S v_{ks} &= 1, k = \overline{1, K}.
 \end{aligned}
 \tag{7}$$

The importance coefficients of types of resources for each organizational unit are determined using the following four-level hierarchy (Fig. 2). At the first level – the goal: “Determination the importance coefficients (weights) of types resources for the k -th organizational unit”. At the second level are the tasks performed by this organizational unit: $T_{k-1}, T_{k-2}, \dots, T_{k-N}$. At the third level – its types of activity: $A_{k-1}, A_{k-2}, A_{k-3}, \dots, A_{k-M}$. At the fourth level, At the fourth level, the types of resources needed for this organizational unit: $R_{k-1}, R_{k-2}, R_{k-3}, \dots, R_{k-S}$.

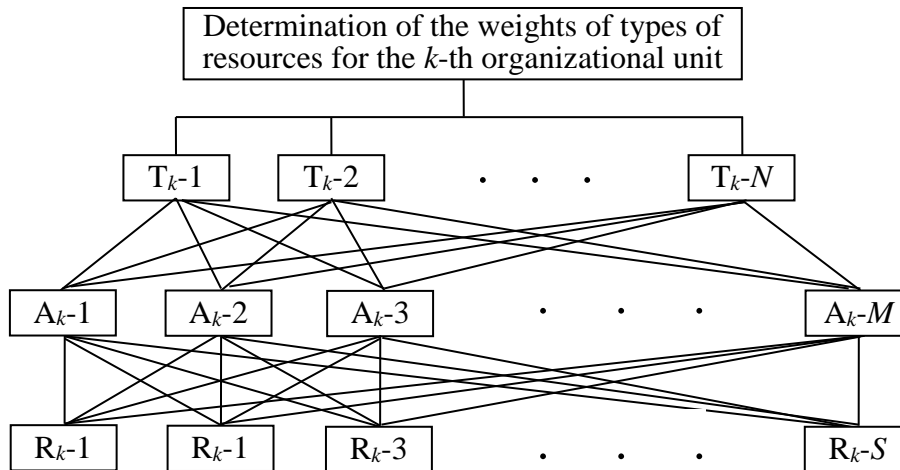


Figure 2. Four-level hierarchical model for determining the importance coefficients of types of resources for the k -th organizational unit

Source: own creation

The algorithm for determining the importance coefficients of different types of resources is similar to the algorithm for determining the priority coefficients of organizational units described above.

The problem (7) is also a linear programming problem and is solved by standard procedures of the simplex method. The matrix of optimal allocation plans for all organizational units of a vertically integrated company:

$$Y^* = \|y_{ks}^*\|_{K, S} \tag{8}$$

is used to purchase heterogeneous resources, based on the unit cost of resources of each type

c_{ks}^0 :

$$x_{ks}^* = \frac{y_{ks}^*}{c_{ks}^o}, k = \overline{1, K}; s = \overline{1, S}. \quad (9)$$

3. CONCLUSIONS

The problem of allocation heterogeneous resources of different importance between the multi-priority organizational units with a limited budget is very important for vertically integrated companies in countries with transformational economies.

The proposed mathematical models for solving this problem allow to optimally allocate the heterogeneous resources of the company among its various organizational units in conditions a limited budget, taking into account their minimum and maximum demands, the importance of different types of resources and the priorities of organizational units that take into account the types of tasks they perform and the types of their activities.

In order to create a logically complete mathematical apparatus for the optimal allocation of heterogeneous resources in vertically integrated companies, further research should be directed toward solving the problem of assessing the effect of the allocation plan of different types of resources on the efficiency of its multi-priority organizational units.

REFERENCES

- Barkalov P.S., Burkova I.V., Glagolev A.V. & Kolpachev V.N. (2002): *Tasks of resource allocation in project management*, Moscow: ICS RAS.
- Gorbaneva O.I. (2006): Cooperative-game simulation of resource allocation. News of higher educational institutions. The North Caucasus region. Natural Sciences. Appendix, 2, pp. 10-16.
- Grigoryev V.P., Kalyuta V.N. & Kiselev K.A. (2005): Model of the optimal distribution of resources in production. *Proceedings of the Tomsk Polytechnic University*, 308 (5), pp. 179-181.
- Gurin L.S., Dymarsky Ya.S. & Merkulov A.D. (1968): *Tasks and methods for optimal allocation of resources*, Moscow: Soviet Radio.
- Jensen P.A., Bard J.F. (2003): *Operations research models and methods*, New York: John Wiley & Sons Incorporated.
- Korgin N.A. (2012): Presentation of the mechanism of sequential resource allocation as a non-manipulable mechanism of multi-criteria active expertise. *Management of large systems: a collection of proceedings*, ICS RAS, 36, pp. 186-208.
- Prilutskii M.Kh., Vlasov S.E. (2004): Optimal allocation of resources in the tasks of calendar and volume-calendar planning. *Proceedings of Nizhny Novgorod State Technical University. Information processing and management systems*, 11, pp. 31-36.
- Romanenkov Yu.A., Vartanyan V.M. & Zeyniev T.G. (2016): Interval optimization model of resource allocation in the business process system of the company. *Mathematical modeling and computer modeling. A series of technical sciences*, 13, pp. 126-138.
- Saaty T.L. (1988): *Multicriteria decision making : the analytic hierarchy process; planning, priority setting, resource allocation*. 2nd ed., New York: McGraw-Hill.
- Sacks R. & Harel M. (2006): An economic game theory model of subcontractor resource allocation behavior. *Construction Management and Economics*, 24 (8), pp. 869-881.
- Taha H.A. (2007): *Operations Research: An Introduction*. 8th ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

PARADIGMAVÁLTÁS SZEKCIÓ

A STRATÉGIAI PARADIGMÁK FEJLŐDÉSÉNEK HOLISZTIKUS MEGKÖZELÍTÉSE

Deutsch Nikolett¹ - Mészáros Tamás² – Szabó Lajos³

¹PhD, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, H1093Budapest, Fővám tér 8.,
+3646565111/1773, nikolett.deutsch@uni-corvinus.hu

²CSc, rector emeritus, Budapesti Corvinus Egyetem, H1093Budapest, Fővám tér 8.,
+3646565111/1773, tamas.meszaros@uni-corvinus.hu

³PhD, dr. habil, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, H1093Budapest, Fővám tér 8.,
+3646565111/1773, lajos.gyorgy.szabo@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A stratégiai menedzsment elmúlt öt évtizedes fejlődéstörténete számtalan kutatási irányzatot, paradigmát és megközelítést produkált. Tekintettel a megközelítésmódok és interpretációk sokaságára jelen cikk célja, hogy ismertesse, hogyan támogathatja a Budapesti Corvinus Egyetem Stratégia és Projektvezetés Tanszékének Stratégiai Kutatócsoportja által kidolgozott holisztikus és rendszerszemléletű megközelítésmód a stratégiai menedzsment égisze alatt születő tudományos eredmények rendszerezését.

SUMMARY

Nowadays there are several research focusing on different approaches of strategic management. Because of the wide-ranging approaches and interpretations, it is very important to consider it from different perspectives. This paper provides a holistic view of Strategic Management developed by the Strategic Management Research Group of the Department of Strategy and Project Management at the Corvinus University of Budapest aimed to systematise the rich and diverse scientific streams and results of the evolution process of strategic management.

1.BEVEZETÉS

A stratégiai menedzsment fejlődéstörténetével, a szakirodalom által azonosított korszakok jellemzőivel, valamint a stratégia-alkotás és alkalmazás paradigmáinak elemzésével számtalan szakirodalmi forrás foglalkozott már. A stratégiai menedzsment több mint öt évtizedes története jelentős, nemzetközi szintű folyóiratokat és komoly könyvtárnyi kötetet produkált, így új, vagy újszerű tudományos eredményt már csak ezért is meglehetősen nehéz elérni a témakör kutatóinak. Ugyanakkor, e rendkívül gazdag és sokszínű, szinte mindenre kiterjedő szakirodalmi forrásözön mellett a szakmában bűvarkodóknak az alábbi nehézségekkel is szembe kell nézniük:

- az első és talán legfontosabb azon tény tudomásulvétele, hogy a stratégiai menedzsment elmélete és gyakorlata az elmúlt század második felében, de inkább utolsó harmadában kialakult. Számos jelentős tankönyv, szakkönyv tartalmának elemzése bizonyítja, hogy a jelzett időszak, mint virágkor hívott életre a gyakorlatban is elterjedt elméleteket, paradigmákat, modelleket és módszereket, amelyek mind a mai napig meghatározóknak tekinthetők. Nem véletlen, hogy ezen elméletek létrehozói, mint a stratégiai menedzsment „gurujai” vonultak be a tudománytörténetbe, a rájuk való hivatkozást ma sem nélkülözheti szinte egyetlen - e téren születő – tudományos közlemény sem.
- az előzőekből következik, hogy a stratégiai menedzsment későbbi kutatói egyrészt ezen elméletek továbbélését, kritikáját, gyakorlati alkalmazását bemutatva gazdagíthatják a tudományos eredményeket, másrészt más tudományok és a stratégiai menedzsment

érintkezési pontjainak, egymásra gyakorolt hatásainak kutatása terén produkálhatnak új vagy újszerű eredményeket.

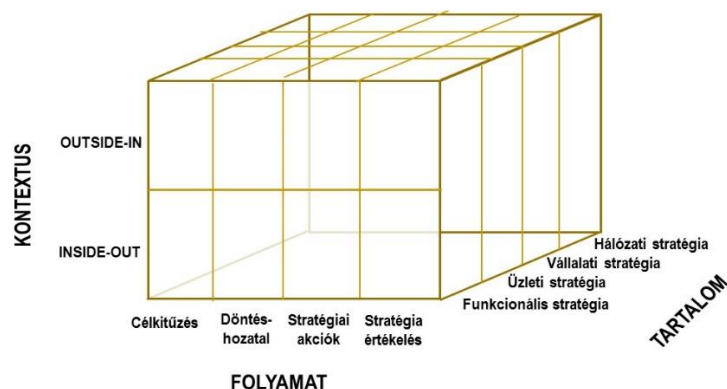
- nem függetlenül az előzőektől, de a tudományterület jellegéből következően, fontos szerepe van az empirikus kutatásoknak. Ezen belül is tudományos elfogadottság szempontjából egyik központi kérdés a stratégia és a teljesítmény viszonya, de más típusú felmérések, esettanulmányok is a kutatások tárgyát képezik.
- mondhatnánk, hogy szinte külön ága a vizsgálódásoknak maga a tudományterület fejlődése, az elmúlt több mint öt évtized folyamatának leírása.

A stratégiai menedzsment fejlődéstörténetének nemzetközi szinten is egyik leginkább elfogadott besorolása a McKinsey&Co. nevéhez fűződik, mely megkülönbözteti egymástól a rövid távú pénzügyi tervezés, a hosszú távú pénzügyi tervezés, a stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment korszakait egymástól (Gardener et al., 1986; Tari, 1996). A kutatók „feljegyezték”, hogy a „stratégiai menedzsment” kifejezés Ansoff szüleménye, aki azt először használta egy konferencián 1972-ben (Tari, 1996). Amikor ugyanis kiderült, hogy a stratégiai tervezés csak az alkalmazások kisebbségénél sikeres, Ansoff felteszi a kérdést, hogy vajon a stratégiai tervezés egy rossz teória, vagy még egy be nem fejezett valami, ami fejlesztésre szorul? A válasz az utóbbi, vagyis egy befejezetlen eszköz, amely nem foglalja magában a változás menedzselését (Bhatia, 2014). A változásoknak egymást követő sorozatával foglalkozik Grant (2008b) is, kiegészítve természetesen az időhorizontot a kétezres évek első évtizedéig. Míg Grant (2008b) a stratégiai menedzsment evolúciójáról beszél és a folyamatot a rendszeren belüli „domináns témák” változásával írja le, de nem fogalmaz meg új, a stratégiai menedzsmentet meghaladó szakaszt a fejlődés folyamatában, addig O'Shanassy (1999) már - „stratégiai gondolkodásról”, Bhatia (2014) „komplex stratégiai rendszerről” beszél tanulmányában, és hasonló megközelítésmód fedezhető fel a „strategy as a practice”, azaz a stratégia, mint gyakorlat megjelenésében is (Jarzabkowski et al. 2009).

A stratégiai menedzsment fejlődéstörténetének korszakai mellett a stratégiai menedzsment szakirodalmában viszonylagos egyetértés figyelhető meg az ezen fejlődési folyamatban megjelenő, uralkodó minták, ún. stratégiai paradigmák kategorizálása tekintetében, melynek értelmében a Harvard iskola tervezési paradigmáját, az elsősorban Porter nevével fémjelzett iparági versenyerők paradigmáját, valamint az erőforrás és képesség alapú paradigmát (ld. Evans, 2000; Hermann, 2005) különböztetik meg egymástól. Jelen cikk célja egy olyan holisztikus elemzési modell ismertetése, mely lehetővé teszi az egyes stratégiai menedzsment paradigmák megjelenésének, fejlődésének és/vagy meghaladásának vizsgálatát. Ennek érdekében első lépésben a szerzők által kidolgozott holisztikus elemzési keretrendszer kerül tárgyalásra, majd ezt követően az elemzési dimenziók mentén, a releváns hazai és nemzetközi forrásokra támaszkodva szemléltetjük a modell alkalmazási lehetőségét a stratégiai menedzsment paradigmák vonatkozásában.

2.A STRATÉGIAI MENEDZSMENT FEJLŐDÉSTÖRTÉNETÉNEK HOLISZTIKUS MODELLJE

A releváns szakirodalmi forrásokra és a Pettigrew (1988) által azonosított nézőpontokra építve Rasche (2008) a stratégia és a stratégiai menedzsment kutatások alábbi három fő – tartalmi, folyamat és kontextus- dimenzióját különbözteti meg és ahogyan azt az 1. ábra is szemlélteti, ezen három, egymással is összefüggő dimenzió összesíti a szervezeteken belüli stratégiai gondolkodás alapelemeit.



1. ábra: A stratégia menedzsment kutatások összegző modellje

Forrás: Rasche (2008, 66. o.)

Rasche (2008) szerint a **stratégia tartalmával** foglalkozó kutatási irányzatának fókuszában a stratégiai célokra és a stratégiai szintekre vonatkozó döntési elemek vizsgálata áll.

Szinte valamennyi, stratégiai menedzsmenttel foglalkozó kutató egyetért abban, hogy a stratégiai menedzsment alapvetően a fenntartható versenyelőny szerzésének és megtartásának módjával foglalkozik. Barney és Hesterly (2012) definíciója szerint egy vállalat abban az esetben tesz szert versenyelőnyre, ha képes a versenytársakét meghaladó gazdasági értéket előállítására, azaz ha a vállalat által biztosított termék vagy szolgáltatás fogyasztók által észlelt értéke és a termék vagy szolgáltatás biztosításával kapcsolatosan felmerülő összes kiadás különbsége meghaladja a versenytárs termékek vagy szolgáltatások esetében kalkulált különbözetet. Ugyanakkor, tekintettel arra, hogy mind a fogyasztók által észlelt érték, mind pedig a termék vagy szolgáltatás biztosításával kapcsolatosan felmerülő összes kiadás meghatározása az esetek döntő többségében nehézségekbe ütközik, a versenyelőny megszerzése és megtartása kapcsán a stratégiai menedzsment kutatások a versenyelőny biztosítékaként értelmezett kimagasló gazdasági teljesítmény lehetséges forrását, feltételeit, elérésének és megszerzésének módját, mérés lehetőségeit vizsgálják.

Az egyes kutatási irányzatok között jelentős eltérés tapasztalható a tekintetben, hogy a versenyelőny forrásaként a piaci szerkezet és az arra adott stratégiai reakciók, a vállalat rendelkezésére álló, egyedi erőforrásai, képességei, illetve azok rendszere, vagy a vállalat tevékenységének gyors és rugalmas módosítását támogató innovatív képességei, és azok kiaknázása kerül a középpontba.

A stratégia tartalmi dimenziójába sorolhatók továbbá a szervezet egyes hierarchikus szintjeire értelmezett stratégiatípusok, azaz a vállalati, az üzleti és a funkcionális stratégiák is. Míg a vállalati stratégia feladata elsősorban annak megválaszolása, hogy milyen területeken, piacokon tevékenykedjen a vállalat: és ezen stratégiai irányokba történő elmozdulás milyen eszközök révén valósítható meg, addig az üzleti stratégia ezzel szemben azzal foglalkozik, hogyan versenyezzen a vállalat, vagy üzleti egység az adott termék-piac kombinációkban, a funkcionális stratégiák pedig arra keresik a választ, hogyan szolgálhatják az egyes vállalati funkciók üzleti és vállalati stratégia elérését.

A fenntartható versenyelőny zálogaként kezelt kimagasló gazdasági teljesítmény meghatározásának, mérésének módja átvezet a stratégiai menedzsment harmadik fő tartalmi kérdéséhez: Miből induljon ki, kinek az érdekeit tükrözze a stratégia?

A vállalatok gazdasági teljesítményének, - és azzal összefüggésben álló versenyelőnyének, - vizsgálatára általában véve a stratégiai menedzsment szakirodalmi forrásai (ld. Rapaport, 1986; 2006; Barney-Hesterley, 2012) a jövedelmezőségi mutatók (ld. ROA, ROE) iparági átlaghoz, vagy a vállalat súlyozott átlagos tőkekölttségéhez (WACC) viszonyított értékét, illetve az értékalapú vállalatvezetés mutatószámait (ld. EVA, CFROI, SVA) veszik alapul

(Becker et al. 2005). Ez a szemléletmód szoros kapcsolatban áll a tulajdonosi érték alapú megközelítéssel, mely szerint a tulajdonosok számára történő értékteremtés fókuszba állításának fő indoka, hogy ők biztosítják a tőkét a vállalat számára, ők vállalnak kockázatot, csak a többi érintetti csoportot követően részesülhetnek a befektetésükből eredő haszonból, miközben nincs esélyük azok periodikus újratárgyalására (Freeman, 1984). Ugyanakkor ez a megközelítés sok kritikát is kap a tudomány képviselőitől (vö. Grant, 2008a, Prahalad – Hamel, 2000). A fogyasztói érték, mint fő motívum értelemszerűen fontos szerepet játszik e körben (Prahalad – Ramaswamy, 2000; Anderson – Rust, 1997; Kordupleski, 2003). Természetesen a témakör óriási irodalommal rendelkezik, izgalmas kérdései, hogy az alapvető képesség vs. fogyasztói érték hogyan kezelendő a stratégiaalkotás során? A technológia fejlődése (pl. a big data analízis) szintén új megvilágításba helyezi az érdeklődés alkalmazását. A valóságban mindkét érték kielégítése a vállalat alapvető célja, amelyet Chikán (2008) „kettős értékteremtésnek” nevezett el. A stakeholder elméletre épülő stratégiai gondolkodás hangsúlyozza, hogy valamennyi, a vállalattal érdekviszonyban lévő egyén csoport elvárásai fontos szerepet játszhatnak a stratégiai célok kialakítása során (Ackoff, 1981), és a gazdasági megközelítés mellett a szervezeti igazságossággal, a hovatartozásból eredő, valamint az észlelt használdozati költségekkel összefüggő hasznosság szempontjai is mérlegelésre kerülnek. Ezen megközelítés többirányú továbbfejlesztése történt meg az elmúlt évtizedekben, vizsgálva az érdekcsoportok egymáshoz való viszonyát egy ún. „hatalmi-érdekeltségi hálózat” megjelenítődésében (Ackermann et al. 2011). A vállalatok társadalmi felelősségvállalása, mint az utóbbi években folyamatosan erősödő, stratégia-alakító, stratégiai célképző elem önálló filozófiája és gyakorlata mellett is kapcsolatba hozható az érintett elmélettel. Mi több, a közös értékteremtés elvárása, - amely szerint egyszerre kell értéket teremteni a vállalat és a társadalom számára - is e gyökerekből fakad (Porter – Reinhardt, 2007, Porter – Kramer, 2006, 2011).

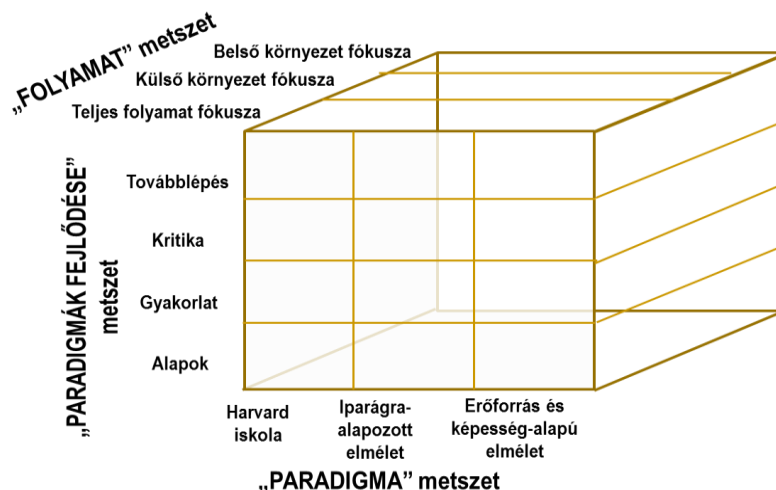
A stratégia **folyamat dimenziójával** foglalkozó kutatások a stratégiaalkotás és megvalósítás folyamatának szerkezetével, a folyamat jellemzőivel és feltételezéseivel, valamint az egymást követő lépések során elvégezendő feladatokkal foglalkoznak. A stratégiaalkotás és megvalósítás különböző folyamat-modelljei (ld. Eisenhardt – Brown, 1998; Stacey, 2003) a folyamat linearitására, a folyamat követése során érvényesülő racionalitásra és megbízhatóságára (ld. Eisenhardt – Zbaracki, 1992), a folyamat teljességére és követhetőségére, a stratégia és struktúra, valamint a stratégia és kultúra kapcsolatára vonatkozó előfeltevéseikben térnek el egymástól. Általában véve kijelenthető, hogy a stratégiai menedzsment szakirodalmában a stratégiaalkotás és alkalmazás folyamatok esetében valóság egyfajta leegyszerűsítéseként, lineáris folyamat-struktúrában - a stratégiai elemzés, stratégiai döntés, stratégia megvalósítás és ellenőrzés lépéseire tagolva-tárgyalja, még annak ellenére is, hogy a szerzők maguk is felhívják a figyelmet, hogy a valóságban a stratégia kialakítása és megvalósítása különböző típusú, szervezeten belüli és kívüli interakciók, egymással kölcsönkapcsolatban álló folyamatok, párhuzamos lépések többszörös visszacsatolások sokasága révén valósul meg, mely nem minden esetben követ tervezett, szekvenciális folyamatot. Hasonló véleményütközések azonosíthatók a stratégia és a struktúra, valamint a stratégia és a kultúra kapcsolatrendszerének vizsgálatával foglalkozó irányzatoknál.

A stratégia **kontextus dimenziója** a stratégiaalkotás és megvalósítás külső és belső környezeti aspektusait, azok változásának mértékét és módját tartalmazza. Ennek talán egyik legismertebb vetületét képezi Taylor 1986-os cikke, melyben a szerző mintegy 1000 cikk alapján nem csupán a tervezés fejlődésének periódusait és az egyes szakaszok lényegi jellemzőit mutatja be, hanem – mintegy elemzési modellként – vázolja fel azt is, hogy az

adott periódus tervezési (majd) stratégiai jellemzői milyen környezeti tényezők hatására alakultak ki, illetve változtak meg. Világosan bizonyítja ezzel, hogy a tervezés, a stratégiai gondolkodás, vagy a stratégiai menedzsment evolutív fejlődése nem „spontán”, önmagától bekövetkező folyamat, hanem a környezeti változások következménye. Ezzel legalább két területen segíti is a további kutatásokat: egyrészt a folyamaton belüli változások leírását, de sokkal inkább megértését segíti elő, másrészt a környezeti összetevők felismert változásai előre vetítik a stratégiai menedzsmenten belüli (vagy azt meghaladó) változás igényét és esetleges tartalmát. Ezt teszi Grant (2008b) könyvének utolsó fejezetében („A stratégiai menedzsment jelenlegi trendjei”), amikor a vállalatok külső környezetében kitapintható trendeket - harmadik ipari forradalom, társadalmi nyomás, nyilvános vállalatok hanyatlása - összefoglaló jellemzőkkel írja le, és ezekből von le következtetéseket többek között a komplex rendszerek stratégiájának, vagy éppen az adaptációs stratégiák előtérbe kerüléséről (Grant, 2008b). Grant (2008b) nem kérdőjelezi meg a stratégiai menedzsment „továbbélését”, de azon belül foglalkozik pl. az „adaptációs stratégiákkal”. Idézi Jack Welch „3S” (Speed – Simplicity – Self-confidence) gondolatát, amelynek lényege a szakítás az eddigi konvenciókkal, a spontaneitás és megérzések előtérbe kerülése.

Az eddigiekből érzékelhető, hogy a stratégiai menedzsment elméleti háttére, elméleti alapjai egymást „megtermékenyítve”, egymással párhuzamosan változtak, fejlődtek. Szorosan kapcsolódnak hozzájuk azok az eszközök (technikák, módszerek vagy modellek), amelyek a stratégia kidolgozását (megalapozó elemzések), a döntéshozatalt – (döntési modellek) (ld. pl. Bain&Co’s Management Tools Survey (Rigby 2013), Berényi, 2015) - a megvalósítást (szervezet, kultúra, motiváció és visszacsatolási mechanizmusok) (ld. Balaton et al. 2014, Dobák, 2008) támogatják. A stratégiai menedzsment több évtizedes fejlődéséről alkotott, „rendszeresített kép” tehát nem nélkülözheti ezen eszköztár, mint fontos tartalmi elem időbeli változásának nyomon követését és bemutatását. Mindezen megállapításokat figyelembe véve pedig kijelenthető, hogy e három dimenzió mentén nemcsak a stratégiai menedzsment fő kutatási irányzatai rendszerezhetők, hanem a modell megfelelő adaptációjával a domináns stratégiai menedzsment paradigmák fejlődésének tanulmányozása elvégezhető. Ahogyan azt a 2. ábra is szemlélteti, az újragondolt holisztikus elemzési keretrendszer felépítését tekintve továbbra is három fő vizsgálati nézőpontra tagolódik, melyek az alábbiak szerint értelmezhetők

- Paradigma dimenzió: ahogyan arra már korábban is utaltunk, a stratégiai menedzsment szakirodalma a stratégia fejlődéstörténetének három fő domináns mintáját, uralkodó paradigmáját - a Harvard iskola nevéhez köthető modellt, az iparágra alapozott és az alapvető erőforrásokra és képességekre épülő elmélet- nevezik meg, melyek sajátos feltételrendszereknek, alapvetéseiknek eltérő stratégiai tartalmi elemekre támaszkodnak.
- Folyamat dimenzió: habár az egyes stratégiai paradigmáknak a stratégiaalkotás és megvalósítás folyamatával, lépéseivel kapcsolatos induló feltételezései jelentős eltéréseket mutatnak, az elmúlt évtizedekben a folyamat során alkalmazható eszköztár változása tapasztalható.
- Fejlődési dimenzió: tartalmi elemeket érintő megbontó innovációk mellett, a stratégiai paradigmák a kontextuális tényezők változásai – globalizáció, új üzleti modellek megjelenése, szorosabbá váló partnerkapcsolatok és együttműködések - okán fokozatos innovációk révén is fejlődtek, mely az alapmodellek, gyakorlati alkalmazások, kritikák és módosítási javaslatok megjelenésében nyilvánul meg.



2. ábra: A stratégia menedzsment fejlődéstörténetének holisztikus modellje
 Forrás: saját szerkesztés

Bár a vizsgálati keretrendszer az egyes metszéspontok részletes tanulmányozását, a releváns szakirodalmi kutatások rendszerezését teszi lehetővé, a következő fejezetben a teljesség igénye nélkül, a holisztikus keretrendszer felhasználásával kerül sor az egyes stratégiai paradigmák, nevezetesen a tervezésen és előrejelzésen alapú, az iparágra alapozott, valamint az alapvető erőforrásokra és képességekre alapozott stratégiai elméletek, valamint a velük kapcsolatos kutatások rendszerezési lehetőségének bemutatására.

3.A STRATÉGIAI PARADIGMÁK FEJLŐDÉSÉNEK HOLISZTIKUS MEGKÖZELÍTÉSE

3.1.A Harvard iskola racionális modellje

A tervezési alapokon (Chandler, 1962; Learned et al. 1969, Andrews, 1971, Ansoff, 1965) nyugvó előrejelzésre alapozott stratégiai paradigma szerint köthető racionális tervezési modell értelmében a vállalatok a rendelkezésükre álló stratégiai tervezési folyamat, valamint az egyes folyamatlépésekre kidolgozott elemzési modellek alkalmazása révén azonosíthatják a szervezet külső és belső környezetének fő jellemzőit, azok trendjeit, és ezen ismeretük felhasználása révén kidolgozhatják azokat a versenyelőnyt biztosító stratégiai terveket, mely a szervezet és külső környezetének egymáshoz való, varrat nélküli illeszkedését biztosíthatják. Annak ellenére tehát, hogy a racionális folyamatmodell kidolgozását (ld. 3. ábra) a külső környezeti bizonytalanság hajtotta, a stratégiai paradigma értelmében a vállalatok versenyelőnyét a tervezési és az előrejelzési folyamatok és modellek alkalmazása biztosítja. Mintzberg (1994, pp.16-24) összegzése szerint a szervezetek a tervezési tevékenység folytatása révén biztosíthatják tevékenységük koordinációját, a jövő számításba vételét, a racionális megközelítés alkalmazását, a kontroll kézben tartását.

A versenyelőny megszerzésének és megtartásának módszere helyett e stratégiai paradigma a vállalati szintű stratégiák (ld. pl. Ansoff-mátrix, Miles-Snow növekedési modellje) vizsgálatára, a vállalati és üzleti szintű stratégiák összhangjának megteremtésére, valamint az üzleti portfólió (ld. stratégiai portfólió modellek) kiegyensúlyozására helyezi a hangsúlyt. Az alapvetően a stratégiai elemzésre és helyzetértékelésre fókuszáló folyamat egyes lépéseire kidolgozott kvalitatív és kvantitatív módszerek tartoznak, melyek támogatják a külső (ekkor jelennek meg a makrokörnyezeti elemzés alapmodelljei) és a belső környezet (az egyes vállalati funkciók vizsgálata) elemzését, a vállalat jelenlegi és jövőbeli pozíciójának

értékelését (pl. SWOT-analízis, PIMS modell, BCG-mátrix). Fontos megemlíteni, hogy a paradigma égisze alatt megjelenő tervezési folyamat, illetve a kidolgozott elemzési és előrejelzési módszerek és modellek a stratégiai menedzsment eszköztárának alapjait adják, melyek az elmúlt öt évtizedben maguk is fejlődés tárgyát képezték.



3. ábra: A stratégia-alkotás folyamata a Harvard modellje szerint

Forrás: saját szerkesztés

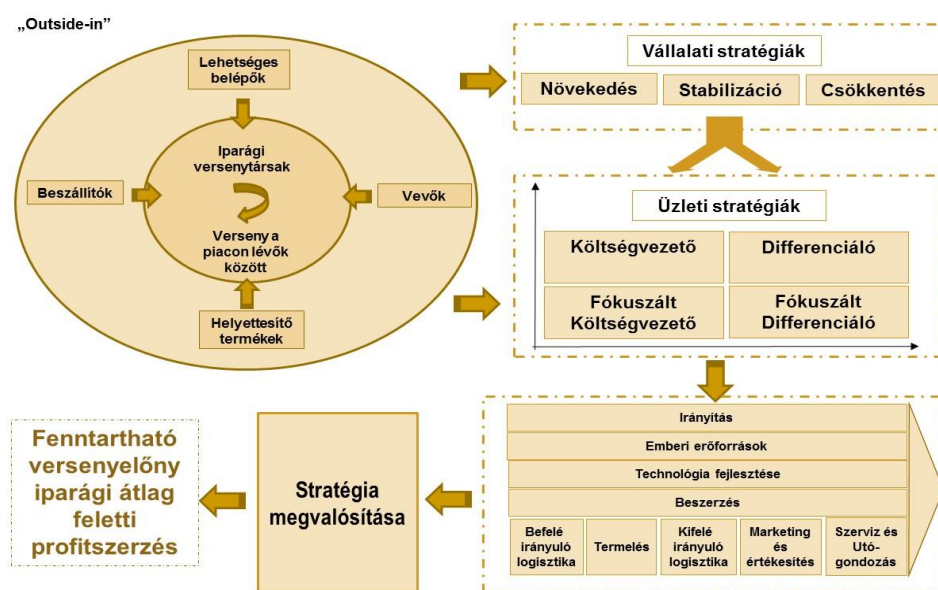
A stratégiai kontextus tekintetében a racionális folyamatmodellt több kritika is érte, melyek közül mindenképp kiemelendő Evans (2000) és Mintzberg et al (1998), akik hangsúlyozzák, hogy a racionális folyamatmodell csak a megfogalmazott előfeltevések mellett, stabil környezetben alkalmazható.

3.2. Iparági pozícióra alapozott stratégiai paradigma

Ezen mikroökonómiai alapokkal rendelkező paradigma elsősorban Bain (1956, 1968) és Mason (1957) azon vizsgálataira épít, melyek az iparág vállalati jövedelmezőségre gyakorolt hatásait vizsgálják, és amely szerint az adott iparágban tevékenykedő vállalatok teljesítményét az iparági struktúra és az iparágban tevékenykedő vállalatok magatartása határozza meg. Az elsősorban Porter nevével fémjelzett paradigma szerint ugyanis a vállalatok által kiválasztott iparág jellemzői, mint például a belépési korlátok erőssége, a méretgazdaságossági hatások érvényesülése, az iparágra jellemző piacszerkezet, a beszállítók és a vevők alkuereje, a termékek differenciálhatósága, stb. - nagyobb hatást gyakorolnak a vállalatok teljesítményére, mint a vállalaton belüli menedzseri döntések (Bowman – Helfat, 2001; Shamsei, 2003; Seth – Thomas, 1994). Ennek megfelelően, tekintettel arra, hogy Porter (1980; 1984; 1989) szerint a vállalat sikerét az iparág vonzereje és a vállalat iparágban betöltött relatív pozíciója határozza meg, ez a paradigma a profit, és abból fakadóan a versenyelőny forrásának az ún. monopol járadékot, vagy más néven Chamberlain-i járadékot nevezi meg (Teece et al. 1997). Az iparági pozícióra alapozott stratégiai paradigma a versenyelőny megszerzése és megtartása szempontjából kiemelt szerepet tulajdonít az üzleti, illetve versenystratégiák vizsgálatának. A racionális folyamatmodellre alapozott paradigmával ellentétben, ezen elméleti irányzat az üzleti stratégiák tipologizálására, a versenystratégiák forrásainak azonosítására fókuszál, hiszen Porter (1980, 1984, 1986) nevéhez köthető a tág és szűk piacra generikus alapstratégiák - költségvezető, megkülönböztető, fókuszáló-kidolgozó.

Az iparágra alapozott stratégiai paradigma szerint a stratégiaalkotás és megvalósítás folyamatának (ld. 4. ábra) első lépését a külső környezet, azon belül is az iparági környezet vizsgálata kell, hogy képezze, mely során kiemelt figyelmet kell szentelni az iparági versenyerők elemzésének (Porter, 1980). Az ágazati elemzés (az öttényezős modell

alkalmazásának) eredményeire támaszkodva a vállalatok már meghatározhatják vállalati és üzleti szintű stratégiáikat. A tervezési folyamat következő állomása a kiválasztott stratégiák erőforrás- és képesség-igényének értéklánc mentén történő vizsgálata, és a külső környezeti feltételekre szabott stratégia megvalósítása érdekében történő kifejlesztése, vagy megszerzése. A paradigma fontos alapfeltevése ugyanis, hogy az adott iparágban, vagy iparági szegmensben tevékenykedő vállalatok hasonló, magas mobilitással bíró erőforrásokkal és képességekkel rendelkeznek, következésképpen a vállalati teljesítmény csak abban az esetben növelhető, ha a vállalat a lehető legmagasabb profitabilitási potenciált ígérő ágazatban tevékenykedik, és a rendelkezésére álló eszközök és képességek révén képes az iparági struktúra által meghatározott stratégia megvalósítására (Feldman et al. 2005). A tervezési folyamat fontos feltételezése a szereplők racionális, profit-maximalizáló magatartása.



1. ábra: A stratégia-alkotás folyamata Porter-i paradigma alapján

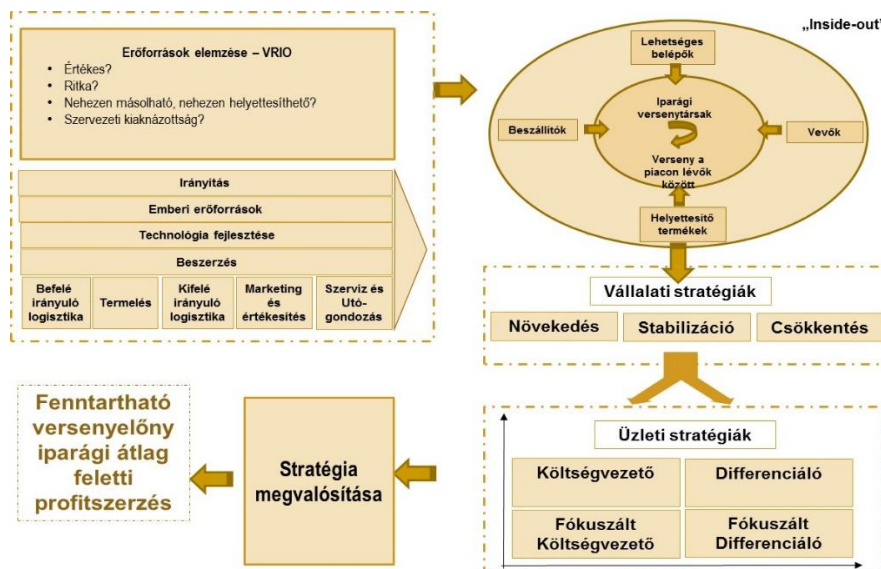
Forrás: saját szerkesztés

Természetesen az iparágra alapozott stratégiai paradigma és a paradigma keretein belül kidolgozott modellek és módszerek gyakorlati alkalmazásának vizsgálatával - csakúgy, mint a paradigmát érintő kritikák megfogalmazásával - foglalkozó szakirodalom rendkívül bőséges és messze túlmutat jelen tanulmány keretein. A kritikák az iparági erők túlzott dominanciáját (pl. Grundy, 2006), a versenyelőny forrását biztosító monopol járadékot (ld. Teece et al. 1997; Spanos et al. 2001), a versenyelőny megszerzését szolgáló üzleti stratégiák típusait és egymást kizáró jellegét (pl. Laperson et al. 2015), a stratégiaalkotás folyamatát és az alkalmazott eszköztár statikus jellegét (pl. Srisvastava et al. 2012), a folyamat egyes lépéseire kidolgozott modellek alkalmazhatóságát (pl. Evans, 2000, Porter, 2001a, 2001b; Tapscott, 2001) vitatják, vagy e területeken próbálnak új megközelítéseket, eszközöket és modelleket javasolni.

4.ERŐFORRÁS ÉS KÉPESSÉG-ALAPÚ PARADIGMA

Az erőforrásokra és képességekre épülő paradigma képviselői (ld. pl. Grant, 1991; Prahalad - Hamel, 1993; Barney, 1991; Peteraf 1993) szerint a fenntartható versenyelőny forrásaként csak azok a hosszú távon stabil és a vállalat befolyása alatt álló tényezők szolgálhatnak, melyek az azonos iparágban, és így azonos külső feltételek között, versenyző vállalatok profitabilitásában jelentkező eltéréseket magyarázzák. Megközelítésük értelmében a

vállalatok fenntartható versenyelőnyét csak a szervezetek birtokában lévő, egyedi, ritka, nehezen másolható és nehezen helyettesíthető, alapvető erőforrások és képességek biztosíthatják (Barney, 1991; Grant 1991). Az alapvető erőforrások és képességek elmélete tehát a profit és ennek megfelelően a fenntartható versenyelőny alapjául a Selznick-i (1957) és Penrose-i (1959) hagyományokra támaszkodva a Ricardói járadékot nevezi meg (Grant, 1991).



5. ábra: A stratégia-alkotás folyamata az RBV paradigma szerint

Forrás: saját szerkesztés

Habár az alapvető erőforrásokra és képességekre alapozott stratégiai paradigma is foglalkozik az egyes stratégiai szinteken értelmezhető stratégiák és hozzájuk kapcsolódó szervezeti erőforrások és képességek kapcsolatrendszerével, kevés figyelmet szentel a versenyelőny megszerzése és megtartása kapcsán alkalmazható vállalati és üzleti stratégiák típusainak kidolgozására (Rasche, 2008). Következésképpen kijelenthető, hogy ezen a területen az alapvető képességek és erőforrásokra alapozott paradigma a korábbi paradigmák égisze alatt megjelenő koncepciókra támaszkodik.

Az alapvető erőforrásokra épülő stratégiai paradigma folyamat-koncepciója a korlátozott racionalitás és az erőforrás-heterogenitás elvére épít, melynek értelmében az egyes szervezetek eltérő erőforrásokat szereznek be, melyek egyedi kombinációja révén egyedi képességeket fejlesztenek ki, mely képességek alacsony mobilitással bírnak. Ahogyan azt az 5. ábra szemlélteti az alapvető erőforrásokra és képességekre alapozott stratégiai paradigma megközelítése szerint a stratégiaalkotás első lépését azon erőforrások, képességek, illetve azok rendszerének azonosítása kell, hogy képezze, melyek eleget tesznek a fenntartható versenyelőny megszerzése és megtartása szempontjából velük szemben támasztott (ld. VRIO modell alkalmazásával) követelményeknek. Amellett, hogy a fenntartható versenyelőnyt támogató erőforrások és képességek beazonosítása önmagában is szükségessé teszi a külső környezet, azaz az iparág (fókuszban a versenytársakkal) vizsgálatát, a paradigma képviselői szerint a vállalatok alapvető erőforrásai és képességei kiterjeszhetőségük okán eleve meghatározzák, mely ágazatok tekinthetők vonzóknak a szervezetek számára. A stratégiaalkotás folyamatának következő állomását a külső környezet adta lehetőségek és a vállalat erőforrásainak és képességeinek kiaknázását szolgáló vállalati és üzleti stratégiák kiválasztása képezi.

Az erőforrás és képesség alapú elmélet érő kritikai megfontolások elsősorban a versenyelőny hosszú távú fenntarthatóságát (pl. Evans, 2000, Kim et al. 2005, Carr, 2013, D’Aveni, 1994), McGrath, 2013,), az alapvető képességek „alapvető rugalmatlanságot” előidéző jellegét (ld. Leonard-Barton, 1992), a VRIO-módszertan gyakorlatban történő alkalmazási nehézségeit (ld. pl. Armstrong – Shimizu, 2007; Newbert, 2007) állítják középpontba. Ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy ezen kritikai észrevételekre reagálva e stratégiai paradigma kvázi továbbfejlesztéseként jelent meg az ún. „dinamikus képességekre alapozó stratégia” koncepciója (Teece – Pisano, 1994, Teece et al. 1997, Davenport et al. Eisenhardt – Martin, 2000; Zollo – Winter, 2002), mely a versenyelőny megszerzésének és megtartásának forrását azon szervezeti képességekhez, magasabb szintű rutinokhoz köti, amelyek révén a szervezet képes a gyorsan változó környezeti igényeknek megfelelően integrálni, kiépíteni és újrakonfigurálni kompetenciáit, támogatva az adaptációt és a változást.

5. ZÁRÓ GONDOLATOK

Jelen cikk fő célja egy olyan holisztikus modell bemutatása volt, melynek alkalmazása hozzájárulhat a stratégiai menedzsment fejlődéstörténetének leírását támogató, a releváns szakirodalmi forrásokat és irányzatokat rendszerező ún. fejlődési térkép összeállításához. Természetesen annak érdekében, hogy a kidolgozott holisztikus modell ezen feladatát elláthassa további kutatások szükségesek egyrészt a stratégiai paradigmák fejlődésének mélyebb megismerését és megértését szolgáló esettanulmányok és legjobb gyakorlatok, másrészt az új paradigmák megjelenését ösztönző trendek, irányzatok és gyakorlatok azonosítása és elemzése terén.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ackermann, F. – Eden, C. (2011): Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, *Long Rang Planning*, 44(3), pp. 179-196.
- Ackoff, R. (1981): *Creating the Corporate Future*, John Wiley and Sons, New York
- Aktouf, O. (2004): The False Expectations of Michael Porter’s Strategic Management Framework, *Universidad & Empresa*, 6(6), pp. 9-41.
- Anderson, T. – Rust, R.T. (1997): Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between goods and services, *Marketing Science*, 16(2), pp. 129-45.
- Andrews, K. R. (1971): *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, New York
- Armstrong, C. - Shimizu, K. (2007): Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm, *Journal of Management*, 33(6), pp. 959-986.
- Balaton, K. – Hortoványi, L. - Incze; E. - Laczkó; M. Szabó; Zs. R. – Tari, E. (2014): *Stratégiai menedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Barney, J. B. – Hesterly, W. S. (2012): *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson Publishing, Cambridge
- Barney, J. B. (2001): Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 41-56.
- Bathia, V. K. (2014): Strategic Management – History and Development, <http://vijaykumarbhatia.weebly.com>, Letöltve 2014.01.14.
- Becker, P., - Turner; A. – Varsányi, J. – Virág, M. (2005): *Értékalapú stratégiák: A pénzügyi teljesítmény értékvezérelt menedzsmentje*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Berényi, L. (2015): Lean fejlesztés: értékteremtés vagy veszteségek megszüntetése, *Marketing & Menedzsment*, 49(2), pp. 47-60.

- Bowman, E. H. – Helfat, C. E. (2001): Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, 22, pp.1-23.
- Carr, A. (2013): Death to Core Competency: Lessons from Nike, Apple, Netflix. <http://www.fastcompany.com/3005850/core-competency-dead-lesso>. letöltve: 2014. 01.14.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in History of the American Industrial Enterprise* M.I.T. Press, Cambridge
- Chikán, A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. AULA Kiadó, Budapest
- D'Aveni, R. (1994): *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. The Free Press, New York
- Dobák, M. (2008): Átjárhatók-e a szervezeti határok? *Harvard Business Review*, 6. szám
- Evans, P. (2000): Strategy: The End of the End-Game. *Journal of Business Strategy*. 21(6), pp. 12-18.
- Eisenhardt, K. M., - Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. – Brown, S. L. (1998): Competing on the Edge - Strategy as Structured Chaos. *Long Range Planning*, 31(5), pp. 786-89
- Eisenhardt K. M. - Zbaracki, M. J. (1992) Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13(52), pp. 17-37
- Feldman, L.F. - Brush, C. G. - Manolova, T. (2005): Co-alignment in the resource-performance relationship: Strategy as mediator, *Journal of Business, Venturing*, 20(3), pp. 359–383.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston
- Grant, R. M. (2008a): Tudás és stratégia, Siker dinamikus környezetben. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest
- Grant, R. M. (2008b): *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, New Jersey
- Grant, R. M. (1991): The Resourced-Based Theory of Competitive Advantage; Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135
- Grundy, T. (2006): Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model, *Strategic Change*, 15(5), pp. 213-229
- Hermann, P. (2005): Evolution of Strategic Management, The Need for New Dominant Design. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), pp. 111-130
- Jarzabkowski, P. - Spee, A.P. (2009): Strategy as a practice: A review and future directions for the field, *International Journal of Management Reviews*, 11(1), pp.69 - 95
- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy: How to Create Unconteste*, Harvard Business School Publishing Co, Boston: MA
- Kordupleski, R. (2003): *Mastering Customer Value Management, The Art and Science of Creating Competitive Advantage*, Pinnaflex Educational Resources Inc. Cincinnati
- Lapersonne, A. - Sanghavi, N. - De Mattos, C. (2015): Hybrid Strategy, Ambidexterity and Environment: toward an Integrated Typology, *Universal Journal of Management*, 3(12), pp. 497-508
- Learned, E. P. – Christensen, C. R. – Andrews, K. R. – Guth, W. D. (1969): *Business Policy: Text and Cases*. Lrwin, Homewood
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13(S1), pp. 111-125.
- Luthans, F. - Doh, J.P. (2014): *International Management*. McGraw Hill, New York.
- McGrath, R. (2013): *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press, Boston
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998): *Strategy Safari – A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall Europe

- Mintzberg, H. (1994): *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education
- Newbert, S. L. (2007): Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28(), pp. 121- 146.
- Porter, M. – Kramer, M. (2011): Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 1-16.
- Porter, M. – Reinhardt, F. (2007): Strategic Approach to Climate. *Harvard Business Review*. 85(10), pp. 22-26.
- Porter, M. – Kramer, M. (2006): Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Dec. pp. 78-92.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press, New York
- Porter, M. (1986): *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston
- Porter, M. (2001/a): Now Is the Time to Rediscover Strategy, *EBF*, 8. pp. 20-21
- Porter, M. (2001/b): Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March. pp. 63-79.
- Penrose, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, University Press, Oxford
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(), pp. 179-191.
- Pettigrew A (1988): *The Management of Strategic Change*, Blackwell, New York
- Prahalad, C.K. – Ramaswamy, V. (2000): Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, 78(1), pp. 79-87
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1993): *The core competence of the corporation*, Harvard Business School Pub. Corp., Boston
- Rasche, A. (2008): *The Paradoxical Foundation of Strategic Management*, Physica-Verlag, Heidelberg
- Rappaport, A. (1986): *Creating Shareholder Value*, The Free Press, New York
- Rappaport, A. (2006): 10 Ways to Create Shareholder Value, *Harvard Business Review*, 84(9), pp. 66-77.
- Shamsie, J. (2003): The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation, *Strategic Management Journal*, 24(3), 199-215
- Selznick, P. (1957): *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row, New York
- Seth, A. – Thomas, P. (1994): Theories of the firm: Implications for strategic research, *Journal of Management studies*, 31, pp. 165-191
- Spanos, Y.E. – Lioukas, S. (2001): An examination into the casual logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 22(10), pp. 907-934.
- Stacey, R.D. (2003): *Strategic Management and Organizational Dynamics – The Challenge of Complexity*, 4th eds. FT Prentice Hall, Essex
- Srivastava R.M. - Verma, S. (2012): *Strategic Management: Concepts, Skills and Practices*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi
- Tapscott, R. (2001): Rethinking Strategy in a Networked World, or Why Michael Porter Is Wrong about the Internet, *Strategy and Business*, 24, pp. 34-41
- Tari, E. (1996): *A stratégiai menedzsment elméletének és gyakorlatának fejlődéstörténete a piacgazdaságokban*. in: Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Tari, E. – Drótos, Gy. (1996): *Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből egyetemi jegyzet*, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, pp. 1-33

- Taylor, B. (1986): Corporate Planning for the 1990s: The New Frontiers,*Long Range Planning*,19(6), pp. 13-18.
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-513.
- Teece, D. J. – Pisano, G. (1994): The dynamic capabilities of firms: an Introduction,*Industrial and Corporate Change*, 3(3) pp. 537-556.
- Zollo, M. – Winter, S. G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13(3), pp. 339-351

SZERVEZETI STRATÉGIA ÉS PROJEKTSTRATÉGIA A FENNTARTHATÓSÁG SZEMSZÖGÉBŐL

Szabó Lajos¹-Mészáros Tamás²- Deutsch Nikolett³

¹PhD, dr. habil, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, H1093Budapest, Fővám tér 8., +3646565111/1773, lajos.gyorgy.szabo@uni-corvinus.hu

²CSc, rector emeritus, Budapesti Corvinus Egyetem, H1093Budapest, Fővám tér 8., +3646565111/1773, tamas.meszaros@uni-corvinus.hu

³PhD, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, H1093Budapest, Fővám tér 8., +3646565111/1773, nikolett.deutsch@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkra a vállalatok stratégiai tervezési és projekttervezési folyamatai jól kiforrott keretek között jönnek létre. A formalizált szervezeti stratégiák és projektstratégiák összhangja, egymáshoz való kapcsolódása azonban korántsem tekinthető kiforrottnak. Mindez nem teszi lehetővé, hogy a szervezeti stratégiában megfogalmazott fenntarthatósági elvek a projektek szintjén is érvényre jussanak. Cikkünk ezeket a kihívásokat tekinti át és bemutatja az erre adott válaszként kifejlesztett, a projektek fenntarthatóságát értékelő Project Sustainability Excellence Model (PSEM) modellt.

SUMMARY

Nowadays strategic planning processes and project planning processes are characterized by well-defined systems, however formalized organizational and project strategies cannot be considered as a great sense of coherence. The consequence of this gap is that sustainability principles incorporated into the organizational strategy are not reflected in the project strategies. The article provides an overview about the most important challenges companies face in balancing between strategic and project planning systems regarding economic, environmental and social perspectives of sustainability and introduces the Project Sustainability Excellence Model (PSEM) developed for assessing sustainability in strategic projects.

1.BEVEZETÉS

Napjainkban a vállalatok stratégiai tervezése jelentős átalakuláson megy át. A hagyományos tervezési rendszer a gyorsan változó környezeti feltételek mellett túlságosan merevvé vált. A szervezetek a rugalmasság megőrzése és a fokozódó versenyben való siker elérése érdekében áttértek a projekt-alapú működésre. Adott tehát a szervezeti stratégia és létrejönnek a projektek. A kérdés, hogy mindez képes-e összehangolt rendszerként működni? A projektek ténylegesen a szervezeti stratégia megvalósítását szolgálják-e, a stratégiai tervezés és a projekttervezés egy tervezési rendszerként működik-e? Ez a fajta szemléletváltás tehát érinti a stratégiai tervezési rendszert.

A szemléletváltásnak azonban a projektek oldaláról is létre kell jönnie. A projektekkal kapcsolatos alapvető külső és belső elvárás, hogy az adott feladatot határidőre, a költségkeretek betartásával, az előírt minőségi és mennyiségi mutatók teljesítésével valósítsuk meg. Sikeresnek tehát az a projekt tekinthető, amely megfelel ezeknek az elvárásoknak. Ez a felfogás egyúttal azt is jelenti, hogy a projekt sikeres megvalósítása érdekében a projekt életciklusára koncentrálunk. Mi történik azonban a projekt életciklusa után? Mennyi idő alatt térül meg a projektre fordított költség? Hogyan tudjuk a projekt eredményét hosszú távon előnyösen kihasználni, működtetni vagy értékesíteni? Milyen lesz a projekt eredményének társadalmi fogadtatása? Milyen rövid-, közép- és hosszú távú hatást gyakorol a projekt és a

projekt eredménye a természetes és az épített környezetre? Ezek a kérdések a projekt életciklusra való fókuszálás, a projektsikert a költség-határidő-minőség/mennyiség hármas feltétel betartásával azonosító szemlélet miatt a leggyakrabban háttérben maradnak.

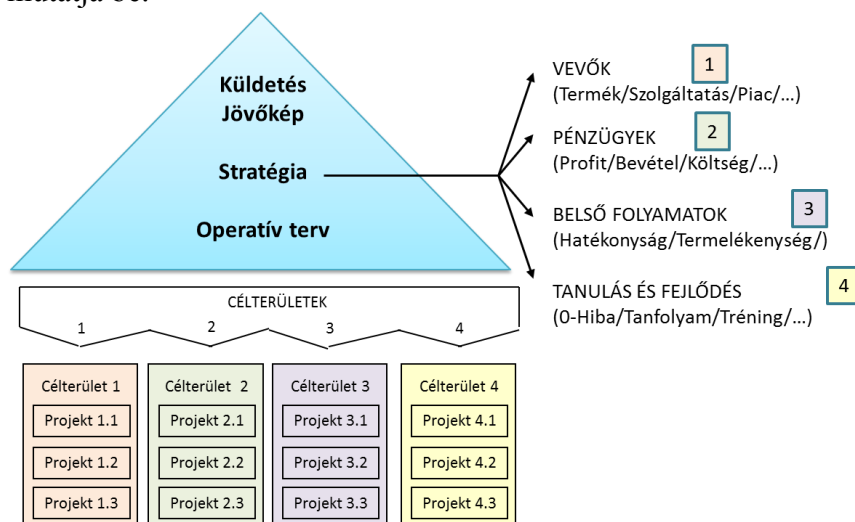
Jelen cikk áttekintiezeket a kihívásokat és megkísérel megoldást adni ezekre a problémákra.

2.A STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS A PROJEKTTERVEZÉS ÖSSZHANGJA

A vállalati gyakorlatban a stratégiai tervezés és a projekttervezés gyakran két, egymástól elkülönült rendszer keretében megy végbe. A szakkönyvek is jórészt arra koncentrálnak, hogy a jól bevált tervezési rendszerek eredményeképpen a kitűzött célok teljesítését lehetővé tevő formalizált terveket kapjunk (Csubák-Szűjjártó, 2011; Johnson-Scholes, 1997; Kaplan-Norton, 2007; Schoeffler et al, 1974). A stratégiai tervezés a szervezet hosszú távú céljaira koncentrálnak, az operatív tervezés pedig a rövid távú feladatok meghatározására. A projekttervezés időhorizontját tekintve e kettő közé fókuszál (Dobák-Veresné, 2010; Görög, 2001). A stratégiai tervezés a szervezet egészét átfogja, az operatív tervezés egy-egy funkcionális területhez, részleghez kapcsolódik. A projektek általában a szervezet egy részét érintik, néhány funkcionális terület együttműködésével jönnek létre (Arto, 2008; Berényi, 2015, Deák, 2006). Hosszasan lehetne folytatni még azokat a különbségeket, amelyek hozzájárultak ahhoz, hogy a stratégiai tervezést és a projekttervezést két egymástól jól elkülönített formális rendszernek tekintjük.

Napjainkban egyre inkább projektben dolgozunk, projektek között élünk. A nagy infrastrukturális beruházások – metróépítés, hídépítés, vasút- vagy autópálya építés, lakóparkok létrehozása – projektek keretében jönnek létre. A nagyvállalatok gyakorlatában az új termékek kifejlesztésére, új szolgáltatások kialakítására és piaci bevezetésére, új rendszerek létrehozására és bevezetésére projekteket hoznak létre. Nemzetközi és hazai sport és kulturális rendezvények szervezése és lebonyolítása kapcsán is a legtöbbet említett kifejezés a projekt. Hazánk Európai Unióhoz való csatlakozásával pedig a kis- és középvállalkozások, valamint a közsféra szereplői körében is rohamosan terjed a projektkultúra, terjednek a projekt menedzsment ismeretek, módszerek és technikák.

Projektek napjainkra azonban már nem csak egy-egy ötlet, felfedezés, vagy vevői megrendelés alapján jönnek létre. A projektekkel szemben elvárásává vált, hogy a stratégiai célok megvalósításához járuljanak hozzá. Ez az elvárás azonban csak úgy valósítható meg, ha megteremtjük a stratégiai tervezés és a projekttervezés összhangját. Az alábbi modell ezt a kapcsolódást mutatja be.



3. ábra: A stratégiai tervezés és a projekttervezés kapcsolata

Forrás: Kessler - Winkelhofer (1997), 62. o. alapján szerzők által továbbfejlesztve

Szervezeti szinten a stratégia-készítés első és talán legfontosabb lépése a szervezet víziójának, jövőképeének meghatározása. A vízióban a szervezet jövőbeni kívánatos állapotát vázoljuk fel. Ezt követően helyzetelemzést végzünk, és a szervezet jelenlegi állapotát mérjük fel. A kívánatos állapot és a jelenlegi állapot összevetésével alakulnak ki a szervezet stratégiai céljai. A célok legáltalánosabb körvonalazását a misszió jelenti (Barakonyi –Lorange, 1993). A misszió a szervezeti stratégia és értékrendszer magját képező vezérelv kialakítása, amely mozgósító erejű a vezetők és a beosztottak számára. A missziónál konkrétan megfogalmazott szervezeti célok a szervezeti irányítási rendszer központi elemét képezik (Barakonyi –Lorange, 1993). A szervezeti célok megfogalmazásánál már számszerűsítésre kell törekedni. A célokhoz vezető utat stratégiai programok sorozataként építjük fel, a stratégiai programokat konkrét, rövid távú operatív tervekre bontjuk.

A folyamat eredményeképpen létrejövő tervek biztosítják a rövid távon teljesítendő feladatokat, valamint a hosszú távon elérendő célokat. A szervezet ezáltal olajozott gépezetként működik. Ez a jól működő gépezet azonban egyúttal könnyen merevvé válhat, amely nem képes reagálni a környezetben bekövetkező hirtelen változásokra. Ezekre a változásokra új termékek és szolgáltatások fejlesztésével, a szervezeti struktúra átalakításával, új gyártási rendszerek bevezetésével, új beruházásokkal tudunk válaszolni. Ezek a feladatok projektek keretében valósulnak meg. Ezek a projektek tehát a vállalati siker szempontjából igen nagy jelentőséggel bírnak. Célszerű tehát kiemelten kezelni ezeket a stratégiai szempontból meghatározó projekteket. Ezek a projektek ugyanis az egyes stratégiai célterületeken megfogalmazott stratégiai célokhoz kapcsolódnak. Az egyes célterületekhez kapcsolódóan tehát felvázolhatjuk, megfogalmazhatjuk azokat a projekteket, amelyek együttes teljesítésével az adott stratégiai célok elérhetők. Az egyes stratégiai célterületekhez kapcsolódó projektek együttesen alkotják a projekt programot. A projektek és programok sikere tehát közvetlenül kapcsolódik a stratégia sikeres megvalósításához. Az így kialakított projekt-portfólió a stratégiai tervezés és a projekttervezés összekapcsolt, együttes rendszerének eredményezi.

A bemutatott integrált tervezési rendszer jelentőségét fenntarthatósági szempontból is vizsgálhatjuk. Ahogy az 1. ábrán szemléltetett tervezési rendszerrel láthattuk, a projektek a szervezeti stratégiában megfogalmazott célkitűzések megvalósításához közvetlen módon járulnak hozzá. Amennyiben a szervezeti stratégia magában foglalja a fenntarthatósági célokat, akkor a projekteknak ezen fenntarthatósági célok teljesülését támogatni kell. Másképp megfogalmazva, a projekteknak teljesíteni kell a fenntarthatósági követelményeket, ezáltal tudnak hozzájárulni a szervezeti szinten megfogalmazott fenntarthatósági célkitűzések teljesítéséhez. A szervezeti stratégia és a projektek közötti kölcsönhatás indokolja, hogy a projektek vizsgálatánál elemzésre kerüljön a fenntarthatósági szempontoknak való megfelelés mértéke is (Bonn-Fisher, 2011; Gareis et al., 2011; Silvius et al., 2012; Thomson et al., 2011, Turlea et al., 2010).

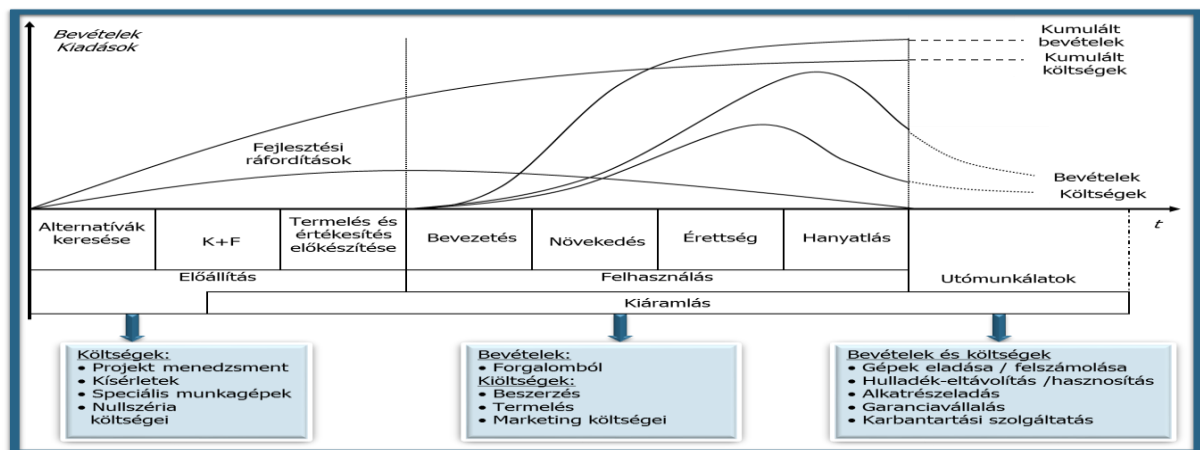
3.A PROJEKT-ÉLETCIKLUS ÉS A TERMÉK-ÉLETCIKLUS ÖSSZE-KAPCSOLÁSA

A stratégiai projektek megvalósítási folyamatának alapját a projektek életciklusa jelenti. A projektvezető feladata, hogy a projekt eredményét – új termék, szolgáltatás, létesítmény, rendszer – határidőre, a költségkeret betartásával, az előírt minőségi és mennyiségi specifikációknak megfelelően hozza létre. A projekt sikere a projektvezetés szemszögéből vizsgálva tehát az jelenti, hogy ezeknek a feltételeknek megfelelően jön létre a projekt eredménye (Blaskovics, 2016; Deák, 2006, Sebestyén et al, 2012). Ez azonban a vállalati siker szempontjából nézve a sikernek csak egyik vetülete. Nem ad választ arra a kérdésre,

hogyan a piaci bevezetés után, vagy a működtetés során hozza-e a projekt eredménye az elvárt profitot, a jobb teljesítményt?

A termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésétől, vagy a rendszerek működtetésének megkezdésétől már a termék-életciklus megközelítése érvényesül. Az értékesítést vagy a működtetést irányító vezetők a sikert az eladott vagy gyártott mennyiségen, valamint az ezáltal realizált bevételek növekedésén és a költségek csökkentésén keresztül ítélik meg. A projekt-életciklus valamely fázisában elkövetett hiba ebben a szakaszban már nem javítható, az benne marad a rendszerben.

A hosszú távú siker szempontjából tehát problémát jelent, ha a projektek kialakítása és megvalósítása, valamint a projekteredmény hasznosulása vagy hasznosítása két elkülönült rendszerben megy végbe. E két rendszert egyesítő modell a hosszú távú sikert tekinti központi kérdésnek.



4. ábra: Projekt-életciklus és termék-életciklus összekapcsolása

Forrás: Corsten (2000), 28. o. nyomán szerzői átdolgozás

A 2. ábra ezt a megoldást mutatja be. Az egyesített életciklus alapján a fenntarthatóság szempontjai is értelmezhetőek a projektek szintjén. Fontos kérdéssé válik, hogyan tudjuk a fenntarthatóság gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi szempontjait a szervezeti projekt-portfólióban szereplő projektben is érvényesíteni.

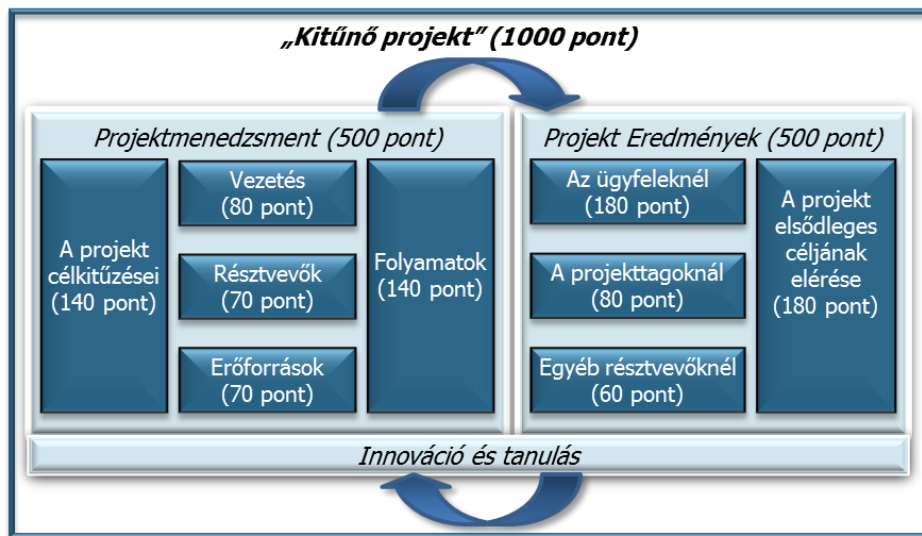
4.PROJEKTEK FENNTARTHATÓSÁGÁNAK ÉRTÉKELÉSE – EGY ÚJ MODELL KIFEJLESZTÉSÉNEK HÁTTERE

4.1. Project Excellence modell

A Project Excellence modell a projektek átfogó, komplex értékeléséhez nyújt keretet. A modellt a Német Projekt Menedzsment Szövetség (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement) az EFQM Kiválóság Modell mintájára dolgozta ki 1996-ban. A Project Excellence modell célja, hogy a projektek értékelését egységes szempontrendszer szerint lehessen elvégezni. A modell alapján a Nemzetközi Projekt Menedzsment Szövetség (IPMA - International Project Management Association) évente díjjal jutalmazza azokat a projektszervezeteket, amelyek bizonyítottan kiváló teljesítményt nyújtottak a projekt menedzsment területén.

A "Project Excellence" modellben az értékelés kilenc kritérium alapján történik, amelyeket két nagy csoportba osztanak: projekt menedzsment és projekt eredmények. Mindkét területen belül 500-500 pontot kaphatnak maximálisan az értékelt projektek, ahol a jobb projekt menedzsment tevékenységet a magasabb pontszám elérése tükrözi. A projekt menedzsment

területén belül a projekt megvalósításához szükséges tevékenységek kerülnek bemutatásra, míg a projekteredmények kategóriában a projekt által létrehozott eredmények, az elért elégedettség a mérvadó szempont (3. ábra).



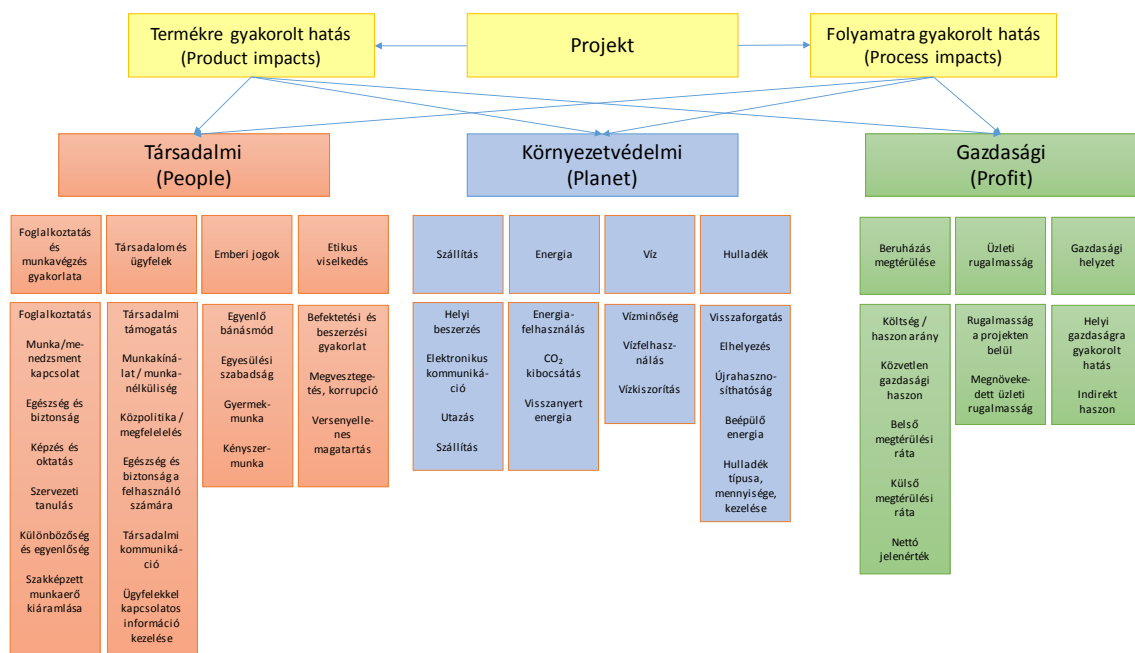
5. ábra: „Kitűnő Projekt” modell

Forrás: IPMA Magyar Projekt menedzsment Díj, pályázati felhívás (www.ipmacert.hu)

A modell kiválóan alkalmas a projektek egységes szempontrendszer szerinti értékelésére. Hiányoznak azonban belőle a fenntarthatósági szempontok. Az 1. és a 2. ábrán bemutatott integrált tervezési rendszerek sajátosságainak megfelelően a projektek értékelésének ki kell térnie azokra a szempontokra is, amelyek a szervezeti stratégiában megfogalmazott célok teljesítésére vonatkoznak. Mivel a szervezetek stratégiájában előtérbe kerültek a fenntarthatósági kérdések, szükségessé vált a Project Excellence modell fenntarthatósági szempontrendszer szerinti fejlesztése.

4.2. GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management

A GPM P5 Standard a programoknak és projekteknek a fenntarthatóságra vonatkozó szervezeti stratégiával való összehangolását támogatja. Fókuszában a projekt folyamatoknak és eredményeknek a környezetre, a társadalomra, a vállalati egészére és a helyi gazdaságra gyakorolt hatása áll. A GPM P5 Standard összekapcsolja a fenntarthatóság hármas megközelítését - gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi perspektívák (Elkington, 1999; Lacy et al., 2010) - a projekt folyamatokkal és a projekt során létrejövő termékekkel, szolgáltatásokkal vagy más projekt eredményekkel. A P5 szabvány tulajdonképpen egy ellenőrző lista, amelyet a „Survival and sustainability as challenges to projects.” című 2010 IPMA® Expert szemináriumon fejlesztettek ki azzal a céllal, hogy a projektek és programok számára mérési eszközzel szolgáljon és az ennek bázisán elkészített elemzés a projektekkel kapcsolatos jelentések részét képezze.



6. ábra: GPM P5 standard

Forrás: GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management

A 4. ábra az 5P elem összekapcsolását mutatja. A projekt (Project) termékre (Product impacts) valamint folyamatra (Process impacts) gyakorolt hatását vizsgálja a fenntarthatóság társadalmi (People), környezetvédelmi (Planet) és gazdasági (Profit) megközelítéseivel, és ennek megfelelően kerül értékelésre a kiválasztott projekt.

A modell előnye, hogy keretet kínál a projektek fenntarthatóság-szempontrú elemzésére. Nagy érdeme, hogy korábban ilyen modell nem létezett, ugyanakkor a fenntarthatóság jelenőségének növekedésével ez az igény egyre erőteljesebben jelentkezett. Egyfajta kritikaként fogalmazható azonban meg, hogy míg a gazdasági elemzési szempontok teljes mértékben a projektek szintjén értelmezhető, a projektekre szabott mutatókat vizsgál, a környezetvédelmi elemzésnél már több vállalati irányelv és vállalati gyakorlat meglétének vizsgálata is megjelenik. Ezek rendkívül fontos szempontok, de nem a projektek szintjén jönnek létre, hanem vállalati szintű irányelveket és gyakorlatokat foglalmazznak meg, így nem csak és főképp nem is a vizsgált projektekre, hanem bármilyen vállalati tevékenységre és folyamatra értelmezhető, ezáltal a projektspecifikus elemzések helyett vállalati szintű, jóval általánosabb kérdéskörök kerülnek elemzésre. A fenntarthatóság társadalmi aspektusainak vizsgálati szempontjai pedig szinte csak vállalati szintű irányelveket tekintenek át.

5. ÚJ MEGKÖZELÍTÉS A PROJEKTEK FENNTARTHATÓSÁGÁNAK VIZSGÁLATÁRA

Ezen kritikák megfogalmazása után bemutatjuk, hogyan lehet a P5 Standardot a Project Excellence modellbe integrálni, amely által a projektek szintjén értelmezhető, a projektekre vonatkozó fenntarthatósági elemzéseket tudunk készíteni. Modellünket két további elemmel egészítünk ki, melyek a projektek fenntarthatósága szempontjából kiemelt szerepet játszanak. Az egyik az innováció kérdésköre, hiszen a projektek a fenntarthatóság növekvő gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi elvárásainak csak innovatív megoldásokkal tudnak megfelelni. Ez az innováció megnyilvánulhat a projekt eredményeként létrejövő termékben, szolgáltatásban vagy létesítményben létrehozott műszaki tartalommal, a projekt folyamataiban alkalmazott eljárásokban és módszerekben, valamint a projekt eredményére vonatkozó

marketing eszközökben és szervezeti megoldásokban is. A másik fontos elem a kreativitás, hiszen új termékeket, új szolgáltatásokat, innovatív megoldásokat csak kreatív emberekkel, kreatív csoportban, újfajta leadership megközelítéssel lehet létrehozni. Modellünk tehát az innováció és a kreativitás kérdéskörét is magában foglalja.

A Project Sustainability Excellence Model (PSEM) a Project Excellence modell struktúráját megtartja. A 9 elemzési kategória megnevezése is ugyanaz marad, az értelmezése, tartalma viszont minden kategóriában a projektek fenntarthatóságával kapcsolatos kérdésekre fókuszál. Az 1. táblázat a projekt menedzsment, a 2. táblázat a projektben elért eredmények, valamint az érintettek (az ügyfelek, a projektcsapat tagjai, valamint további érintettek) elégedettségének fenntarthatósági szempontú értékelési kritériumait mutatja be.

1. táblázat: PSEM-modell – projekt menedzsment fenntarthatósági értékelés kritériumai

Forrás: Saját szerkesztés

PROJEKT CÉLKITŰZÉSEI	PROJEKTVEZETÉS	RÉSZTVEVŐK	ERŐFORRÁSOK	FOLYAMATOK
Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság
Megtérülési mutatók	Pénzügyi célok elérése	Képesség a pénzügyi célok teljesítésére	Gazdasági fenntarthatóság támogatása	Megtérülési mutatók
A projektháromszög betartása	Környezeti fenntarthatóság	Környezeti fenntarthatóság	Környezeti fenntarthatóság	A projektháromszög betartása
Üzleti rugalmasság	Környezetvédelmi kérdések támogatása	Környezettudatos magatartás	Környezeti fenntarthatóság támogatása	Üzleti rugalmasság
Környezeti fenntarthatóság	Társadalmi fenntarthatóság	Társadalmi fenntarthatóság	Társadalmi fenntarthatóság	Környezeti fenntarthatóság
Szállítás, logisztika	Társadalmi fejlődéshez való hozzájárulás	Érzékenység, fogékonyság társadalmi problémák iránt	Társadalmi fenntarthatóság támogatása	Szállítás, logisztika
Energia	Innováció	Képesség a társadalmi problémák azonosítására		Energia
Hulladék	Innováció elősegítése	Innováció		Hulladék
Víz	Kreativitás	Innovatív munkaerő		Víz
Felhasznált anyagok	Kreatív megoldások támogatása	Kreativitás		Felhasznált anyagok
Társadalmi fenntarthatóság		Kreatív munkaerő		Társadalmi fenntarthatóság
Megfelelő munkafeltételek				Megfelelő munkafeltételek
Szervezeti tanulás és tudásmenedzselés				Szervezeti tanulás és tudásmenedzselés
Emberi jogok				Emberi jogok
Társadalmi fejlődés				Társadalmi fejlődés
Innováció				Innováció
Termék/szolgáltatás/létesítmény - innováció				Termék/szolgáltatás/létesítmény - innováció
Folyamat-innováció				Folyamat-innováció
Marketing-innováció				Marketing-innováció
Szervezet-innováció				Szervezet-innováció
Kreativitás				Kreativitás
Kreatív eszközök és technikák				Kreatív eszközök és technikák
Üzleti problémák feltárása				Üzleti problémák feltárása
Kreatív megoldások a feltárt problémákra				Kreatív megoldások a feltárt problémákra
Lehetőségek és veszélyek feltárása, megoldás becslésének				Lehetőségek és veszélyek feltárása, megoldás becslésének

2. táblázat: PSEM-modell – projekt eredmények fenntarthatósági értékelés kritériumai
Forrás: Saját szerkesztés

ÜGYFELEK ELÉGEDETTSÉGE	PROJEKT CSAPAT ELÉGEDETTSÉGE	TOVÁBBI ÉRINTETTEK ELÉGEDETTSÉGE	A PROJEKT ELSŐDLEGES CÉLJÁNAK ELÉRÉSE
Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság
Legjobb ár-érték arány elérése	Gazdaságos módon történt megvalósítás	Legjobb ár-érték arány elérése	Megtérülési mutatók
Környezeti fenntarthatóság	Környezeti fenntarthatóság	Környezeti fenntarthatóság	A projektháromszög betartása
Leginkább környezetbarát eredmény elérése	Környezetbarát megoldások kerültek kialakításra	Leginkább környezetbarát eredmény elérése	Üzleti rugalmasság
Társadalmi fenntarthatóság	Társadalmi fenntarthatóság	Társadalmi fenntarthatóság	Környezeti fenntarthatóság
Jelentős hozzáadott érték az ügyfél számára	Megfelelő munkakörülmények biztosítottak voltak	Jelentős hozzáadott érték az érintettek számára	Szállítás, logisztika
Jelentős innovációs tartalom az ügyfél számára		Jelentős innovációs tartalom az érintettek számára	Energia
Ügyfél problémáinak megoldása		Érintettek problémáinak megoldása	Hulladék
Ügyfél szükségleteinek kielégítése		Érintettek szükségleteinek kielégítése	Víz
			Felhasznált anyagok
			Társadalmi fenntarthatóság
			Megfelelő munkafeltételek
			Szervezeti tanulás és tudásmenedzselés
			Emberi jogok
			Társadalmi fejlődés
			Innováció
			Termék/szolgáltatás/létesítmény - innováció
			Folyamat-innováció
			Marketing-innováció
			Szervezet-innováció
			Kreativitás
			Kreatív eszközök és technikák
			Üzleti problémák feltárása
			Kreatív megoldások a feltárt problémákra
			Lehetőségek és veszélyek feltárása

A PSEM modell elemzési lehetőséget kínál a projektek fenntarthatósági szempontú elemzésére. A modell alkalmazásának feltétele, hogy már befejezett projektet vizsgáljunk. A

projektek értékelése személyes interjúk és dokumentumelemzések alapján független szakértők által valósul meg.

A PSEM modell alkalmazásával vizsgálható, hogyan kapcsolódnak a szervezeti projektportfóliót alkotó projektek a szervezeti stratégiában megfogalmazott gazdasági, környezeti és társadalmi fenntarthatósági célkitűzésekhez.

A modell további előnye, hogy minden egyes kategóriában elemezhetjük, melyek voltak a projekt erősségei és gyengeségei. A gyengeségek elemzése után megadhatók a jövőben indítandó projektek fejlesztésének irányai is, ezáltal fejleszthető a projekt-portfólió stratégiai illeszkedése.

6. KÖVETKEZETÉSEK, JAVASLATOK

A bemutatott modell nem egyszerűen egy új elmélet, és egy új eszköz megalkotását jelenti. Minden menedzsment eszköz ugyanis annyit ér, amennyit a gyakorlat profitálhat belőle, azaz alkalmazni tudja, és alkalmazásával jobb döntéseket lehet hozni.

Ebben az értelemben ajánlott a PSEM modell alkalmazása a versenyszféra vállalatai számára. A vállalati fejlesztési projektek alapvető célja ugyanis, hogy hosszú távon fenntartható versenyelőnyt biztosítsanak a vállalat számára. A PSEM modell alkalmazásával már a tervezési fázisában lehetőség nyílik megvizsgálni a projektek gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi fenntarthatósággal kapcsolatos mutatóit, értékelni lehet, milyen potenciál rejlik a projektben. Vizsgálni lehet továbbá, milyen innovációs tartalom jellemezi a projektet, hogyan illeszkedik mindez a vállalati innovációs stratégiába. A projektek indításával kapcsolatos döntések meghozatalánál a modellt úgy lehet használni, hogy az elemzésnél a várható, legvalószínűbb értékekkel számolunk. Így a modell a projektportfólió menedzsment hasznos eszközévé válhat. A projektek befejezése után a gyakorlatban sokszor csak az előírt protokolloknak megfelelő értékelés történik. A sikeresnek tartott projekteket – itt elsősorban a projektháromszög (azaz a költségkeret, a határidő és a minőségi-mennyiségi kritériumok) betartását vizsgálják – publikálják, a kevésbé sikeres vagy sikertelen projektekről csak egy rövid belső dokumentáció készül, ami a legtöbb esetben még a vállalati tudásközpont adatbázisába sem kerül be. A már befejezett fejlesztési projektek PSEM modellel történő elemzése komplex, átfogó képet, értékelést ad a projektekről. Ez az értékelés már be kell, hogy kerüljön a vállalati tudásközpont rendszerébe, a következő fejlesztési projekt indítása előtt elővehető, és láthatóvá válik az új projekt döntéshozói és vezetői számára, melyek azok a best practice elemek, amelyek átvétele vagy másolása ajánlott, és melyek voltak a projekt buktatói, amelyeket az újonnan indítandó projektnél mindenképpen el kell kerülni. Ezt a rendszert alkalmazó vállalatoknál a megvalósított fejlesztési projektek PSEM modell bázisán történő elemzésének eredménye a stratégiai kontrollrendszerben is felhasználható.

A Project Excellence modellre építve kialakított Project Excellence Award (Projekt kiválósági díj) és a hozzá kapcsolódó verseny mintájára célszerűnek ígérkezik kialakítani és megszervezni a Project Sustainability Excellence modellre épülő Project Sustainability Excellence Award (Projekt fenntarthatósági kiválósági díj) rendszerét és a hozzá kapcsolódó versenyt. A Projekt kiválósági díj kategóriáit és rendszerét átvéve a nemzeti projektmenedzsment szövetségek évente díjazhatják azokat a projekteket, amelyek a PSEM modell értékelésében a legjobb eredményt érik el kategóriájukban, bizonyítva ezzel a fenntarthatóság, a kreativitás és az innováció terén elért, mások számára példaértékű eredményeiket és gyakorlataikat. A Nemzetközi Projektmenedzsment Szövetség (IPMA – International Projekt Management Association) pedig a nemzetközi versenyt hirdetheti meg és díjazhatja a nemzetközi szinten kiválóan teljesítő vállalatok fejlesztési projektjeit.

A PSEM modell alkalmazása azonban nem csak a versenyszféra vállalatai számára kínál lehetőségeket. A kormányzatok, valamint egyéb pénzügyi alapok által indított vagy

támogatott fejlesztési projekteknél nemcsak cél, hanem társadalmi elvárás is, hogy ezek a projektek gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi szempontból is fenntarthatók legyenek, képviseljenek magas innovációs tartalmat. Példaként említjük az Európai Unió által finanszírozott fejlesztési projekteket. Ezeknél a projekteknél a pályázati projektek kiválasztásánál fontos szempont lehet a PSEM modell kritériumainak alkalmazása. A pályázó, azaz a potenciális kedvezményezett a pályázatában foglalt önértékelésével bemutathatja, milyen fenntarthatósági és innovációs potenciál rejlik a projektjében. Az irányító hatóság által jóváhagyott értékelés a támogatói döntés részét képezheti. A kedvezményezett által megvalósított projektek elfogadásáról szóló döntés előtt pedig az irányító hatóság független szakemberei a PSEM modell alapján értékelhetik a projektet, és az elfogadáshoz kapcsolódó döntéshez felhasználhatják az értékelés eredményét.

A PSEM modellt alkalmazó projekt menedzserek és független szakértők képzése és továbbképzése a nemzeti projektmenedzsment szövetségek szervezésében valósulhat meg.

IRODALOMJEGYZÉK

- Artto, K. - Kujala, J. - Dietrich, P. - Martinsuo, M. (2008) What is project strategy?
International Journal of Project Management Vol. 26. No. 1, pp. 4-12.
- Barakonyi Károly - Lorange, Peter (1993): Stratégiai menedzsment. Közgazdasági és Jogi
Könyvkiadó, Budapest
- Berényi László (2015): Projektmenedzsment. A projektek szervezetbe illesztése. Bíbor Kiadó,
ISBN 978-615-5536-08-3
- Blaskovics, Bálint (2016): The Impact of Project Manager on Project Success—The Case of
ICT Sector. Society and Economy in Central and Eastern Europe. Vol. 38, No. 2, pp.
261-281.
- Bonn, I., Fisher, J. (2011) "Sustainability: the missing ingredient in strategy", Journal of
Business Strategy, Vol. 32. Iss: 1., pp.5-14.
- Csubák Tibor Krisztián – Szíjjártó Klaudia (2011): Stratégia a vállalati siker szolgálatában.
AULA Kiadó, Budapest.
- Deák, Csaba (2006): A projektmenedzsment érettsége, Vezetéstudomány, XXXVII. évf.,
Különszám, pp. 60-68.
- Dobák Miklós - Veresné Somosi Mariann (szerk.) (2010): Szervezet és vezetés. Budapest:
Magyar Könyvvizsgálói Kamara, ISBN:978-963-9878-22-8
- Elkington, J (1999): Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business,
Capstone; New Edition
- Gareis, R. – Huemann, M. – Martinuzzi, A. (2011): What can project management
learn from considering sustainability principles? Project Perspectives. Vol. 33., pp. 60-
65.
- Görög, Mihály (2001): Stratégia, projekt, projektszervezet – A hosszú távú siker zálogai.
Vezetéstudomány, XXXII. évf., 05. szám, pp. 2-11.
- Johnson, G. – Scholes, K. (1997): Exploring Corporate Strategy. Text and cases. Forth Edition.
Prentice Hall, London.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic
Management System. Harvard Business Review, July-August, pp.1-14.
- Kessler, H. - Winkelhofer, G. A. (1997): Projektmanagement. Springer Verlag, Heidelberg.
- Lacy – Cooper – Hayward – Neuberger (2010): A New Era of Sustainability: UN Global
Compact, Accenture
- Schoeffler, S. - Buzzell, R. - Heany, D. (1974): Impact of Strategic Planning on Profit
Performance, Harvard Business Review, March–April, 1974.

- Sebestyén, Z. – Pádár, K. – Pataki, B. (2012): A projektek és a változások szerepelméleteinek összehasonlítása. Vezetéstudomány, XLIII. évf., 3. szám, pp. 30-38
- Silvius, G. – Schipper, R. – Planko, J. – van den Brink, J. – Köhler, A. (2012): Sustainability in Project Management. Gower Publishing, ISBN 978-1-4094-3169-5
- Thomson, C. S. - El-Haram, M. A. – Emmanuel, R. (2011):
Mappingsustainabilityassessmentwiththe project life cycle. EngineeringSustainability, Vol. 164. Iss. 2., pp. 143-157.
- Turlea, C. - Roman, T. D. – Constantinescu, D. G. (2010): The project management and the need for sustainable development. The project management and the need for sustainable development, Vol.15. Iss 3., pp. 121-125.
- The GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management. First Edition. 2014. GPM Global.
- The Project Excellence Model. www.ipma.ch
- The UN Global Compact - Accenture CEO Study on Sustainability 2013. Accenture Management Consulting
- Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (2015), United Nations General Assembly

SZABADULÁS A KIAKNÁZÁSI CSAPDÁBÓL A DIGITÁLIS JÖVŐ ALAKÍTÁSÁVAL: HOGYAN IRÁNYÍTHATÓ AZ IPARÁGI VÁLTOZÁS EGY FELHŐ ALAPÚ SZOLGÁLTATÁSRA ÉPÜLŐ KIAKNÁZÁSI ÉS FELDERÍTÉSI TEVÉKENYSÉGGEL?

Füzes Péter¹ – Gódor Zoltán² – Szabó Zsolt Roland³

¹ kutató, Budapesti Corvinus Egyetem, Stratégiai és Nemzetközi Menedzsment Kutatóközpont

² kutató, Budapesti Corvinus Egyetem, Stratégiai és Nemzetközi Menedzsment
Kutatóközpont

³ kutatóközpont vezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Stratégiai és
Nemzetközi Menedzsment Kutatóközpont

ÖSSZEFOGLALÁS

Még a Fortune 500-as cégek is könnyedén elveszthetik piacvezető szerepüket, hiszen sokuk esik bele abba a csapdába, hogy csupán kiaknázási tevékenységet folytatnak. Számos példát látunk viszont arra, hogy a kettős képességű szervezetek képesek elkerülni a kiaknázási csapdát. De hogyan is valósítják ezt meg? A szerzők egy Fortune 500-as vállalat digitális transzformációját követték nyomon azzal a céllal, hogy megértsék a stratégiai és szervezeti kihívásait a folyamatnak. Egy élenjáró példán keresztül szemléltetik, ahogyan egy iparágvezető vállalat egyszerre képes kiaknázni a tradicionális, és felderíteni, valamint kiaknázni az új iparágakban és piacokban rejlő lehetőségeket. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy az iparági igények alakításához határozott fentről-lefelé irányuló vezetési stílusra, illetve a piacok, a stratégia és a vállalat konfigurációjának összhangjára van szükség.

1. BEVEZETÉS

A digitális transzformáció minden iparágra hatással van, miközben a negyedik ipari forradalmat éljük. Az új ötletek, az új területek felderítése még soha nem volt olyan népszerű, mint manapság, de emellett a meglévő tevékenységek kiaknázása is alapvető fontosságú. A felderítés és a kiaknázás együttes fontossága már 25 éve ismert (March, 1991), de az igai kihívást a kettő közötti helyes egyensúly megtalálása jelenti (Raisch et al., 2009).

Sok vállalat felderítőként viselkedik életciklusának korai fázisaiban, majd kiaknázóvá válik a későbbiekben (Hortoványi, 2012, Szabó, 2014). Ahogy meghatározó szereplővé válik egy vállalat, alkalmazkodnak az iparágban jellemző normákhoz és szabályokhoz, amely a későbbi alkalmazkodási képességet csökkenti. Ez az oka annak, hogy számos vállalat esik bele, és ragad meg a kiaknázási csapdában. Csupán néhányan tudják megőrizni felderítő voltukat és formálni az iparágat. Ezek a vállalatok rugalmasak tudnak maradni, és kettős képességűvé válnak.

A kettős képességű vállalatok nem csupán megtalálják a megfelelő egyensúlyt a felderítés és a kiaknázás között, hanem hatékonyan tudják irányítani a belső szervezeti változásokat is. Jelen cikk egy élenjáró példán keresztül szemlélteti, hogy egy iparágvezető vállalat hogyan tudja kiaknázni a tradicionális, on-premise IT iparágat, illetve a nagy vevők piacát; valamint hogyan képes felderíteni, illetve kiaknázni az új, felhő alapú szolgáltatások, illetve a kis- és középvállalkozások piacát.

2. ELMÉLETI FELVEZETÉS

2.1. A kiaknázási csapda

Ahogy az iparágak fejlődnek, sokuk kiszámíthatóvá és megváltoztathatatlaná válik. Nagyon fontos a környezethez való alkalmazkodás, de a meglévő tényezőkhez való folyamatos alkalmazkodás csökkenti a jövőbeli alkalmazkodás képességét. Burgelman (1991) szerint a vállalati stratégiában végbemenő változás kisebb, mint a környezeti változás, hiszen azok főként a stratégia kevésbé központi részeit érintik, és nem történik változás a lényegi elemekben. Az irányváltás során a vállalatok a verseny hatására inkább a már meglévő tevékenységeiket erősítik ahelyett, hogy újakat keresnének. Ez az adaptációs paradoxon vezet a kiaknázási csapdahelyzet kialakulásához a piacvezető vállalatoknál.

Child (1972) rámutatott arra, hogy az a nézet, miszerint a szervezeti struktúrát egyértelműen meghatározzák a környezeti tényezők, a technológiai szint, és más külső tényezők nem helyénvaló. A szervezetek döntéshozói aktívan közreműködnek saját környezetük manipulálása érdekében. Ennek célja, hogy az általuk kitűzött célokat elérjék. A környezetben végbemenő változásokat vagy figyelmen kívül hagyják, vagy módosítják a szervezetet. Ebben az értelemben a vállalat proaktív magatartását is a vezető, illetve a domináns koalíció határozza meg.

Child álláspontjának ellent mondva Burgelman (1991) azt az álláspontot képviseli, hogy a stratégia az éppen aktuális technológián, gazdasági,- kulturális tényezőkön alapul, és ehhez alkalmazkodva a vezetők feladata olyan stratégia alkotása, amely további sikerekhez juttatja a szervezetet. A szervezeti stratégia ezért azonosítja a szervezet kompetenciáit, és meghatározza céljait. A stratégia technikai, gazdasági és kulturális szabályokból áll. Ezek a szabályok a szervezet jellegének megőrzését szolgálják. A stratégia kialakítására a populációs ökológia elméletét használja fel. A szelekció során a különböző szinten lévő résztvevők különbözőnek érzélik a stratégiát, emiatt variációk állnak elő. Vagyis a stratégiában kitűzött célokat belső szelektáló rendszer nélkül nem lehet elérni.

Tehát a felső szintű vezetők feladata elsősorban adminisztratív eszközök gyakorlása (stratégiai tervezési, ellenőrzési rendszer, ösztönző rendszer), valamint kulturális (viselkedési normák) mechanizmusokat, szelektáló módszerek kifejlesztése.

2.2. Változások vezetése

A változás folyamatos jelenség mind napjainkban, mind a történelem során, azonban a változás üteme is gyorsulni látszik. A változás az innovációk elkerülhetetlen velejárója, melynek hatása és kihatása gyakran elképzelhetetlen, és sokak által alulbecsült, beleértve azokat az egyéneket és szervezeteket is, akikről az innováció származik. A menedzserek jobban és proaktívabban akarják irányítani ezt a folyamatot, de még mindig megválaszolatlan számos kérdés (Schendel és Hitt, 2007):

- Hogyan lehet és kell a változást tudatosan (aktívan) menedzselni, miközben egy vállalat innovál, illetve érzékeli az iparágban bekövetkező innovációkat?
- Hogyan lehet az innovációk hatását nyomon követni (pl.: szervezeti struktúra és az üzleti modell esetén)?
- Mik az elsődleges feladatok a szervezet felkészítésében a változásokra?
- Milyen változási formák indokoltak és hatásosak?
- A változás milyen akadályokba ütközhet, és ezek hogyan kerülhetők ki, küzdhetők le?

A változásvezetés tudatosan menedzselt tevékenység, mely során a vállalkozás egyik konfigurációból átjut egy másikba. A stratégiai változások felismerése, az azokra való adekvát válaszadás különösen nehéz feladat elé állítja a változásvezetési csapat tagjait. A vállalati

környezet, a stratégia és a működés folyamatos felülvizsgálatát feltételezi, amely jelentős hatással van a vállalat érintettjeire. A változásvezetési folyamat során kritikus tényező a stratégiák megfelelő kombinálása, a kedvező fogadtatás megteremtése és az eredmények meggyökereztetése.

A változások elkezdése és fenntartása nem egyszerű feladat, mivel ehhez kreatív feszültséget szükséges a szervezetben (mesterségesen) fenntartani. A kreatív feszültség fenntartása érdekében a víziót hasznosítani kell, a tanulást irányítani kell, a tervezést hatalommal kell felruházni (Mintzberg et al. 1998). A változások szükségszerűségének felismerését, a veszélyérzet kialakulását gátló tényezők (Kotter, 1999):

- látványos válságok hiánya,
- a felsővezetők elbizakodottsága,
- alacsony követelmények,
- rossz teljesítménymutatók,
- források látszólagos bősége,
- szűk látókört okozó struktúra, amely az apróbb, funkcionális célok felé tereli a munkavállalókat, és figyelmen kívül hagyja a komolyabb problémákat,
- külső visszacsatolások információk hiánya (a szállítók és a fogyasztók részéről),
- konfliktuskerülő attitűd.

Clemmer (1995) szerint a változtatás és menedzselés egymást kizáró fogalmak, szerinte ne kézi vezéreljünk a változásokat, hanem a keretrendszereket szabjuk át, és akkor a változás magától végbemegy. A változást lehet ignorálni, ellenállni neki, reagálni rá (sodródni), kihasználni, vagy előidézni, és ennek megfelelően a szükséges keretrendszereket, konfigurációt kell kialakítani.

A változás során fontos, hogy egyszerre nagyon nehéz mindent megváltoztatni, és nem is célszerű. Mintzberg et al. (1998) ajánlása alapján az újban keressük a legjobbat a régiben a leghasznosabbat. Ennél az általános ajánlásnál sokkal pragmatikusabb a Dickhout et al. (1995) változási stratégiái:

- evolúció során: vonalbeli menedzserek irányítják a folyamatos változást,
- befékezés és irányváltás kapcsán: a vezetés megváltoztatása szükséges,
- az új menedzsment követése: a gyors eredmények érdekében mellék tevékenységek levágása,
- sokfrontos fókusz: a gyors eredmények stabilizálják a szervezetet, ezt követheti a sokfrontos fókusz, egy-szerre sok tényező megváltoztatása,
- szisztematikus átalakítás: ad hoc munkacsoportok, de tervezett változás,
- alsósintű mozgósítás: középvezetők és dolgozók ötleteinek becsatornázása.

A változások lehetnek alulról, vagy felülről vezéreltek. Felülről indított változás Tichy és Sherman (1993) három felvonásos drámája, mely során a prologus az új globális játéktér kialakulása, a vállalat folyamatai a felvonások: (1) ébredés, (2) jövőképalkotás és (3) átépítés. Az epilógus a változások állandóságára utal, miszerint a történelem ismétli önmagát.

Kotter (1995: 61, 1999) még részletesebb útmutatást ad a felülről indított változások kivitelezésére:

- sürgősség érzetének kialakítása,
- erős irányító koalíció,
- vízió megalkotás,
- vízió kommunikálása,
- mások felhatalmazása a víziónak megfelelő cselekvésre,
- gyors eredmények,
- javítások megőrzése és további változások indítása,
- új megközelítések intézményesítése.

Beer et al. (1990) azt vizsgálták, hogy miért nem eredményesek a változási programok. A hibát a változások túlzottan felülről indításában találták. Sikeres változásokat jellemzően egy-egy helyi vezető indított, melyet a siker érdekében a felsővezetés támogatott. A sikeres elemeket később a vállalat egészére elterjesztették:

- üzleti problémák közös diagnózisa segíti a változás melletti elköteleződést,
- közös jövőkép,
- konszenzus és erőforrások,
- revitalizáció kiterjesztése (mint lehetőség),
- meggyökereztetés,
- a revitalizációt monitorozd és javítsd ki a hibákat.

2.3. Kettős képesség

Egy vállalat sikereket érhet el a már létező piacain, illetve kiaknázhathatja az abban rejlő lehetőségeket. Kríziskezelés során az új lehetőségek kiaknázására kulcsszerep hárul, természetesen a már létező területek sértetlenül hagyása mellett. Felderítő tevékenységük során a vállalatok számos „kreatív romboló” ötlettel szembesülnek (Schumpeter, 1980); de az igazi kihívást nem ezek implementálása jelenti, hanem a már létező és az új területek együttes, sikeres működtetése. A kettős képesség fogalmának összegzéseképp elmondható, hogy egyszerre biztosítja a vállalat sikerét a már létező (kiaknázás), valamint az új üzleti területeken (felderítés).

A kettős képességű szervezetek témaköre egyre népszerűbb a stratégiával foglalkozó kutatók és gyakorlati szakemberek körében. Kulcskérdése a hatékonyság (kiaknázás) és a hatásosság (felderítés) együttes kezelése (Tushman and O'Reilly 1996, 2002; O'Reilly and Tushman, 2004; Raisch et al, 2009; Gibson – Birkinshaw, 2004).

A kettős képességű szervezetek (ambidextrous organisation) egyszerre képesek meglévő tevékenységüket és új termékeket, szolgáltatásokat és folyamatokat sikerre vinni. A kettős képesség több szervezeti struktúrában is megvalósulhat, funkcionális, kereszt-funkcionális, kipörgetett (spin out) vagy kettős képességű (ambidextrous) struktúrában is (O'Reilly and Tushman, 2004).

A vállalatok többsége küzd a hatékonyság és az innováció egyensúlyával. A vállalatok hatékonyságot nyerhetnek rövidtávon, ha a költséges és kiszámíthatatlan problémamegoldó tevékenységeiket, olcsó rutin folyamatokkal váltják fel. Ez a váltás azonban rendkívül veszélyes, mivel a szervezet elveszti a hosszú távú alkalmazkodó képességét. Minél több a rutin folyamat, annál rugalmatlanabbá válik a szervezet. Ezért időnként, stratégiai megfontolás alapján, mesterségesen kell zavart kelteni a szervezetben, fenntartva a kreatív feszültséget (Raisch et al, 2009).

A kreatív feszültség indikátora lehet a nyitott innovációs, üzleti modell, mely egyszerre kezeli a külső és a belső innovációkat a vállalatban. Mindemellett lehetőséget biztosít a szervezetben nem megvalósítható lehetőségek kipörgetésére is (Chesbrough, 2002, 2006).

2.4. Kiaknázás: az IT használat tradicionális módja

Az információs technológia (IT) rendszerek használatának tradicionális módja az egyes vállalatoknál a „vedd meg, és építsd fel magadnak” elven működött. A vállalat megvásárolt bizonyos hardware (szerverek, tárolók) és software (operációs rendszerek, biztonsági megoldások, adatbázisok) elemeket, hogy különféle, a vállalati működést támogató üzleti alkalmazásokat futtasson. A hardware-t többnyire a vállalat telephelyén, a szerver szobá(k)ban telepítették, amelyek számára saját maguk biztosították az infrastruktúrát: az áramot, a légkondicionálót, a hozzáférés-szabályozást, stb. A vállalat IT részlege felelős a

hardware és a software csomag telepítéséért és fenntartásáért, valamint a javítások és frissítések alkalmazásáért. Ez a feladat részben vagy egészében kiszervezhető külső vállalkozónak.

Vállalati környezetben a megvásárolt software-t implementálni szükséges, illetve számos esetben integrálni kell más software megoldásokkal, amely összetett esetekben kétszer, akár ötször annyiba is kerülhet, mint a software maga. Ezt a műveletet a vállalat maga is elvégezheti IT osztályán keresztül, de le is szerződhet külső partnerekkel.

A megrendelő vállalatok IT részlegei kulcsszerepet játszanak az IT megoldások vásárlásában, implementálásában és fenntartásában. Többnyire jelentős saját költségvetéssel rendelkeznek, hogy ezt szerepet megfelelően betöltsék.

A megrendelő megvásárolja a jogot a software-ek használatára, amely végbemehet közvetlenül az eladón, vagy annak partnerein, beszállítóin keresztül. A software használati jog lehet örökös érvényű vagy bizonyos időszakra szóló. Előbbi esetben természetesen időbeli limitáció nélkül használható a software, egyébként egy meghatározott időtartamra szól a licence (például egy évre). Mindkét esetben a megrendelő a saját szervereire telepíti a software-t, a saját telephelyén. Ezt nevezzük az „on-premise” (on-prem) modellnek.

A tradicionális software vállalatok, mint a Microsoft, az SAP, az IBM vagy az Oracle a múltban az on-prem szolgáltatásuknak köszönhatték a sikerüket.

A legnagyobb előnye az on-prem modellnek, hogy a megrendelő maga kontrollálja a saját IT rendszerét. A hardware a saját épületén belül található, a software-hez pedig csak azok a belső és külső szakértők férnek hozzá, akik számára azt a vállalat lehetővé tette. (Azt feltételezve, hogy a hozzáférési jogok megfelelően kezeltek, és a rendszer védett a külső támadások ellen.)

Az on-prem modell hátránya, hogy a vállalatnak saját magának kell viselnie az IT rendszer fenntartásával kapcsolatos terheket. A hardware és software rendszer karbantartása és frissítése egy összefüggő és költséges feladat. Abban az esetben is a vállalaté a végső felelősség, ha egyébként külsős cégekkel dolgozik együtt, és kiszervez bizonyos feladatokat. Sőt, az on-prem IT rendszerek jelentős tőkeberuházásokat igényelnek, viszont néhány év alatt elavulttá válhatnak a rendkívül gyors technológiai fejlődésnek köszönhetően.

2.5. Felderítés: az IT használat új iránya

A nagysebességű hálózatok és software megoldások fejlődése lehetővé tette a vállalatok számára, hogy a huszonegyedik század elején eltérően használják az IT megoldásokat. Már nem szükséges, hogy a vállalatok saját telephelyükön tároljanak szervereket; lehetőségük van az IT megoldások használatára távoli szervereken keresztül is. Nem saját szervereken tárolják az adatokat, és futtatják az üzleti alkalmazásokat, hanem az interneten keresztül érik el a különféle szolgáltatásokat. Ezt a modellt nevezzük „cloud computing”-nak vagy felhő alapú számítástechnikának (Borko, 2010).

Egy népszerű hasonlat a felhő alapú számítástechnikára az áramhasználat. A vállalat nem saját maga állítja elő az energiát, hanem megveszi azt a villamosenergia szolgáltatóktól. A felhasználót nem érdekli, hogy az hol áll elő, illetve hogy jut el a telephelyére. Árúikként használja az áramot, amelyért havidíjat fizet a fogyasztás alapján. A felhő alapú számítástechnika ugyanezt ígéri: miért kellene a vállalatoknak szerverszobákkal, komplex hardware-ekkel és software-ekkel bajlódni? Mi lenne, ha ehelyett az üzleti tevékenységhez szükséges IT erőforrásokat, mint szolgáltatásokat vehetnék igénybe?

A felhő alapú számítástechnika egy viszonylag tág fogalom, amely eltérő szolgáltatásokat foglal magában. Általánosan 3 fő kategóriát különböztetünk meg (Baltatescu, 2014):

- infrastruktúra, mint szolgáltatás (IaaS);
- platform, mint szolgáltatás (PaaS);
- software, mint szolgáltatás (SaaS).

A felhő alapú számítástechnika előnyei megfelelő válasszal szolgálnak az on-prem modell fő gyengeségeire. A megrendelőnek nem szükséges komplex IT rendszereket kezelni, elvégzi helyettük a cloud szolgáltató. Ők építik ki és kezelik az adatközpontokat, vásárolják meg és tartják fent a hardware-t és software-t, valamint biztosítják a védelmet a külső támadások ellen. Nincs szükség nagymértékű tőkeberuházásra, hiszen a megrendelő egy havi, negyedéves vagy éves díjat fizet a szolgáltatásért. A felhasználó nem tudja – általában nem is érdekli –, hogy az adat hol kerül előállításra és tárolásra, annyi épp elég, hogy „valahol a felhőben”.

Az on-prem IT megoldásokkal ellentétben – amelyet többnyire a megrendelő IT részlege vásárol meg és kontrollál – a felhő alapú számítástechnikát gyakran nem az IT részlegek szerzik be. Ha egy olyan cloud szolgáltatásra gondolunk, amely a felhasználók interakcióit követi nyomon egy vállalati termékkel kapcsolatban például a Facebookon vagy a Twitteren, akkor azt egy marketing tevékenységnek tekinthetjük a vállalaton belül, így a marketing részleg fogja megvásárolni az adott megoldást. Ugyanígy egy toborzó programot pedig a HR részleg fog beszerezni.

A felhő alapú modellek rendkívül népszerűvé váltak az utóbbi években (www.statista.com, 2016). Új gyártók jelentek meg a piacon, és jelentős üzleteket építettek ki. Néhány vezető felhőszolgáltató: Amazon (Amazon Web Services), Salesforce.com, Workday, Dropbox.

A tradicionális on-prem software vállalatok szintén felismerték a felhő alapú számítástechnikában rejlő lehetőségeket, és felhő szolgáltatókként kezdték újrapozicionálni magukat. A Microsoft, az SAP, az IBM vagy az Oracle aktívan fektet be felhő alapú megoldásokba, és építi ki a cloud üzletágát.

2.6. Kutatási rés és kutatási kérdések

Az IT szolgáltatások és a software iparágak kiszámíthatóak. Az IT szolgáltatások iparága kevésbé formálható, mint a software iparág, és még kevésbé, mint az internetes software és szolgáltatások iparága. Az internetes software és szolgáltatások iparágának fő kihívása annak kiszámíthatatlansága (Reeves et. al, 2012).

Az iparágvezető vállalatok kiaknázó tevékenysége a kiszámítható piacokon alapvető fontosságú, de sokszor a kiaknázási csapdához vezet. Ha az iparág hanyatlik, ezen vállalatok könnyedén eltűnhetnek a piacról. Egy iparág vezető vállalat hogyan tud szabadulni a kiaknázási csapdából?

Új piacok és iparágak felderítése vezet a vállalat tartós fennmaradásához, amely viszont rövidtávon fájdalmas, költséges és sok esetben bizonytalan lehet egy cég számára. Hogyan képes egy érett vállalkozás irányítani egy iparági változást új piacok és üzletágak felderítésével és kiaknázásával?

Csupán az a néhány vállalat alakítja a felhő alapú számítástechnikai iparágat, amelyek kellően rugalmasak és erősek. Ezek a cégek is átalakulóban vannak a digitális korszakban, de hogyan is teszik mindezt?

3. KVALITATÍV KUTATÁSI MÓDSZERTAN

A szerzők egy Fortune 500-as vállalat digitális transzformációját figyelték meg abból a célból, hogy megértsék a jelenség stratégiai és szervezeti kihívásait. A vizsgált cég egy multinacionális IT vállalat, amely a globális on-prem piacon vezető szerepet tölt be, szerte a világon léteznek megrendelői és leányvállalatai.

A cég kulcspiaca a nagyvállalati szektor: bankok, telekommunikációs, gyártó és kereskedelmi vállalkozások, valamint az oktatási, egészségügyi és közszféra. A kis- és középvállalkozások

(KKV) szintén célpiaça a vállalatnak, de az árbevétel jelentős hányadát a nagyvállalati szektor adja.

A szerzők kvalitatív kutatási módszertant alkalmaztak a fő kutatási kérdések megválaszolásához. Arra törekedtek, hogy a vállalat érintettjeinek változással kapcsolatos véleményét minél átfogóbban megismerjék, így a szervezet különféle szintjeiről és funkcióiról választottak interjúalanyokat. A kutatási kérdések a következők:

- Mit gondol az IT használat új irányáról, a felhő alapú számítástechnikáról?
- Mennyire gondolja jónak az új, felhő alapú termékeket?
- Mennyire tartja fontosnak a tradicionális, on-prem termékeket?
- Hogyan változott a környezet az utóbbi években?
- Melyek a fő gazdasági, társadalmi és technológiai trendek?
- Melyek a fő jellemzői a piaci versenynek?
- Hogyan cselekszenek a versenytársak?
- Melyek a fő stratégiai irányvonalak a vállalatnál?
- Hogyan változott a szervezeti felépítés az új gondolkodásmód hatására?

Szabó Zsolt Roland (2012) alapján a kvalitatív kutatás célja, hogy a kutató adatokat gyűjtsön, a helyi szereplők felfogásán keresztül, mély figyelmen és empatikus megértésen keresztül az adott témakörben. A kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy hosszú időtartamú érintkezést és vizsgálódást jelent (Miles – Huberman, 1984), amely ebben az esetben kiemelten fontos volt, hiszen a szerzők a kutatás során az interjúalanyok pontos nézeteit, hozzáállását és érzéseit kívánták megismerni. Mélyinterjúk készítése mellett döntöttek, hiszen számos előnye van a fókuszcsoporthoz megkérdezéssel szemben:

- az interjúalanyok nincsenek szociális nyomásnak kitéve;
- nem kívánnak a csoport elvárásainak megfelelni és azonosulni azokkal;
- a módszer a mélyebb problémafeltárást tesz lehetővé (Malhotra, 2008).

A mélyinterjú kutatás lényege, hogy egy adott interjúban belül értelmez és egy interjú bizonyos részeivel bizonyítja az adott interjúalany állításait, válaszait. Az interjúkat tehát nem „egymás mellé téve” kell értelmezni, nem egyik interjú következtetéseit kell a többi interjúval bizonyítani. Cél egyetlen személy és véleményrendszer belső összefüggésrendszerének megismerése (Solt, 1998). A mélyinterjú készítése során Solt (1998) iránymutatásai alapján a szerzők nem kezelték ítéleteiket hipotézisként, és kerültek az elhamarkodott következtetéseket.

A szerzők 16 szakértői mélyinterjút készítettek a kutatási kérdések kellő részletességű megválaszolásának céljából. A szakértői mintaválasztás célja volt diverz minta kialakítása az interjúalany pozíciója, üzletága, funkciója és földrajzi területe szerint.

1. táblázat: Az interjúalanyok listája

Sorszám	Munkakör	Üzletág	Terület
<i>1. interjúalany</i>	Szenior igazgató, közszféra	Üzletfejlesztés, közszféra	ECEMEA
<i>2. interjúalany</i>	Szenior alelnök	Alkalmazás értékesítés, nevesített ügyfelek	ECEMEA
<i>3. interjúalany</i>	Igazgató	Üzletfejlesztés, közszféra	ECEMEA
<i>4. interjúalany</i>	Értékesítési képviselő	Technológiai értékesítés, nevesített ügyfelek	Magyarország
<i>5. interjúalany</i>	„Digitális bajnok”	Technológiai értékesítés	ECEMEA
<i>6. interjúalany</i>	Tanácsadási igazgató	Tanácsadás	Magyarország
<i>7. interjúalany</i>	Pénzügyi igazgató	Pénzügy, alkalmazás üzletág	ECEMEA
<i>8. interjúalany</i>	Értékesítési képviselő	Alkalmazás értékesítés, nevesített ügyfelek	Magyarország, Szlovákia
<i>9. interjúalany</i>	Alelnök	Cloud, ügyfélsikeresség	EMEA
<i>10. interjúalany</i>	Felhő alapú programok vezetője	Technológiai értékesítés	MEA
<i>11. interjúalany</i>	Értékesítési képviselő	„Digital” részleg, alkalmazások	Magyarország
<i>12. interjúalany</i>	Értékesítési képviselő	Alkalmazás értékesítés, nevesített ügyfelek	Magyarország
<i>13. interjúalany</i>	Értékesítési menedzser	Alkalmazás értékesítés, nevesített ügyfelek	Észak-Afrika, Levante
<i>14. interjúalany</i>	Alelnök	„Digital” részleg, technológia	ECEMEA
<i>15. interjúalany</i>	Alelnök	„Digital” részleg, alkalmazások	ECEMEA
<i>16. interjúalany</i>	Szenior alelnök	Minden licence	ECEMEA

A pozíciókat tekintve, a szervezeti struktúra számos szintje megkérdezésre került:

- felhő alapú programok vezetője;
- tanácsadási igazgató;
- „digitális bajnok”;
- igazgató;
- pénzügyi igazgató;
- értékesítési menedzser;
- 4 értékesítési képviselő;
- szenior igazgató, közszféra;
- 2 szenior alelnök;
- 3 alelnök;

Az üzletágakat és funkciókat tekintve is diverzifikáltnak tekinthető az interjúalanyok kiválasztása: alkalmazás értékesítés, felhő alapú alkalmazások, felhő alapú ügyfélkapcsolatok, pénzügy, tanácsadás, közszféra, üzleti fejlesztés és technológia értékesítés.

Az interjúalanyok többsége az ECEMEA (Kelet- és Közép-Európa – Közel-Kelet – Afrika) régióért felelős, de egyéb területek képviselői is megkérdezésre kerültek úgy, mint az EMEA

(Európa – Közel-Kelet – Afrika), Magyarország, Magyarország és Szlovákia, MEA (Közel-Kelet – Afrika) és Észak-Afrika – Levante.

Az adatgyűjtés és adatelemzés párhuzamos, iteratív módon történt (Miles – Huberman, 1984), így a szerzők az interjúk hanganyagát rögzítették, emellett jegyzeteket készítettek a teljes adatfelvétel érdekében. Az interjúkat követően a válaszok a kontingenciaelmélet mentén kerültek kódolásra:

- Környezet: PESTEL (politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti, jogi), Porter 6 erő modellje (versengés mértéke, vevők alkuereje, szállítók alkuereje, új belépők fenyegetése, helyettesítők fenyegetése, komplementer üzletágak), SWOT (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetések);
- Stratégia: értékajánlat, legnagyobb kihívások, növekedési irányok, versenysztratégia, elsőnek piacra lépés/követés, stratégiai szövetségek, tanulás-fejlődés;
- Struktúra: strukturális változások (hierarchia, koordináció, kollaboráció);
- Magatartás: személyes és szervezeti motivációs tényezők;
- Teljesítmény: kontrollfolyamatok, teljesítménymérés.

A kódstruktúra az interjúk átfogó elemzését tette lehetővé, amely alapján megérthetők a vizsgált vállalatnál végbemenő változások.

4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

4.1. Az új iparág felfedezése: felhő alapú számítástechnika a vállalati portfólióba

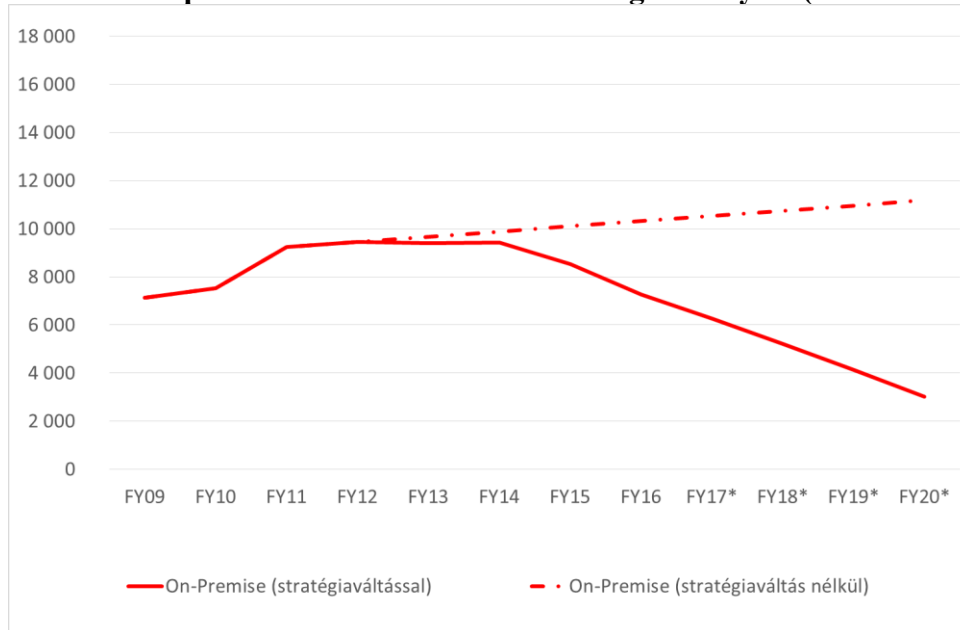
A vizsgált vállalat kezdetben nem tartozott a felhő alapú piac úttörői közé, így nem tudta kihasználni az elsőként piacra lépés előnyeit. 2010 táján, amikor más szolgáltatók elkezdtek kiépíteni a felhő alapú szolgáltatások piacát és kellő „hype”-ot generáltak annak, a vállalat fontos stratégiai döntéssel állt szemben: befektessen, vagy ne fektessen be a felhő alapú üzletágba?

Hiába tűnik észszerű döntésnek, hogy egy tradicionális software gyártó kövesse a piaci trendeket, és elmozduljon a felhő alapú piac irányába; a lépés számos problémát felvet:

- Az új cloud termékek kiszoríthatják a magas jövedelmezőségű on-premise megállapodásokat, és kannibalizálhatják annak piacát. Ha a teljes piac mérete nem növekszik, akkor a felhő alapú szolgáltatások csupán az on-prem üzletek kárára képesek fejlődni. Adódik a kérdés, hogy a vállalkozásnak nem a saját on-prem piacát kellene megerősítenie, és azzal felvenni a versenyt a felhő alapú szolgáltatásokkal?
- Összezavarhatja a fogyasztókat, ha a vállalkozás egyszerre kínál hagyományos on-prem megoldásokat és felhő alapú technológiát.
- A legtöbb esetben az örökös licence-t biztosító on-prem software a vásárlás időpontjában kerül kifizetésre, amely jelentős pénzárammal bír a vállalat részére. A felhő alapú szolgáltatások viszont időszakos bevételt biztosítanak a cég számára. Ha az átlagos 3 éves szerződési időtartamot vesszük alapul, akkor 3 éves pénzáramról beszélhetünk. Ezzel szemben a felhő alapú technológiák fejlesztéséhez és az adatközpontok kiépítéséhez köthető beruházási költségek már a kezdetekkor felmerülnek. Amíg a fizikai adatközpontok értékcsökkenése az évek során fokozatosan tűnik fel az eredmény-kimutatásban, addig a felhő alapú software-ek fejlesztési költségei azonnal megjelennek. Ez azt jelenti, hogy a középtávú profitabilitást és a vállalat pénzáramát negatívan befolyásolják a cloud eladások az on-prem megoldásokkal szemben.
- 2010-ben a felhő alapú számítástechnika létjogosultsága nem volt bizonyított, akár zsákutca is lehetett volna. Kockázatos döntés volt a befektetések átcsoportosítása az

on-prem megoldásoktól a cloud technológiába, hiszen a fogyasztói igény főként előbbire irányult.

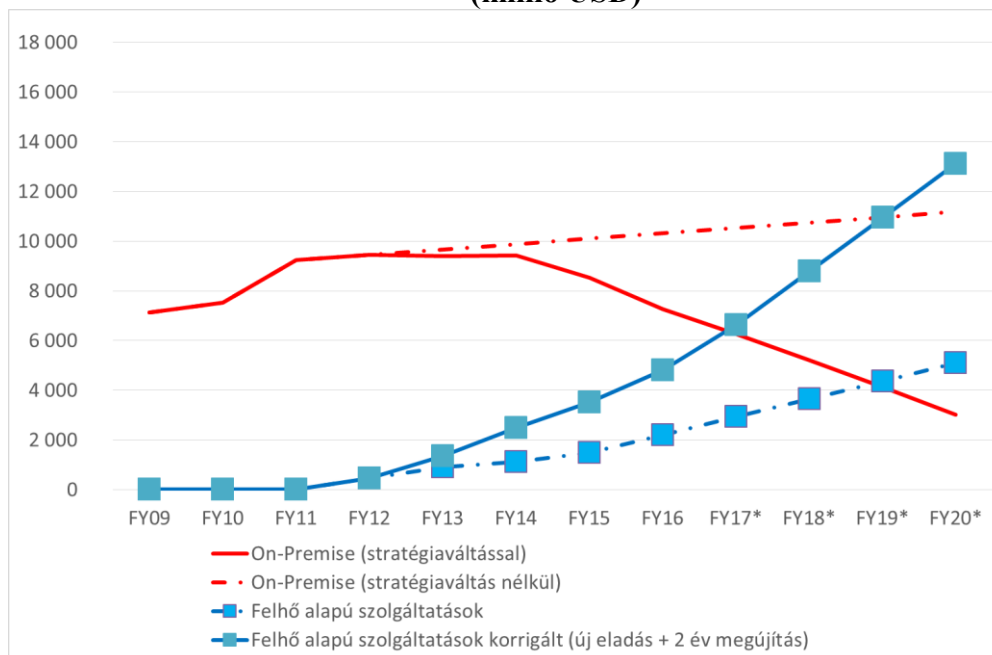
1. ábra: On-prem árbevétel alakulásának forgatókönyvei (millió USD)



Saját szerkesztés a vizsgált vállalat éves riportjai alapján, illetve a FY17-től előrejelzése vállalati és IDC előrejelzés alapján

A döntés pillanatában a cég bevételeit tekintve kétféle forgatókönyv volt on-prem eladások esetén (1. ábra). Az első esetben stratégiát vált, és a saját és más cégek felhő alapú megoldásai kannibalizálják a vállalat on-prem bevételeit. A második esetben pedig a cég képes fenntartani egy lassú bevétel növekedést, ha a felső vezetés az on-prem megoldásokra összpontosítja az erőforrásokat.

2. ábra: Árbevétel cloud eladások esetén összehasonlítva az on-prem bevételekkel (millió USD)

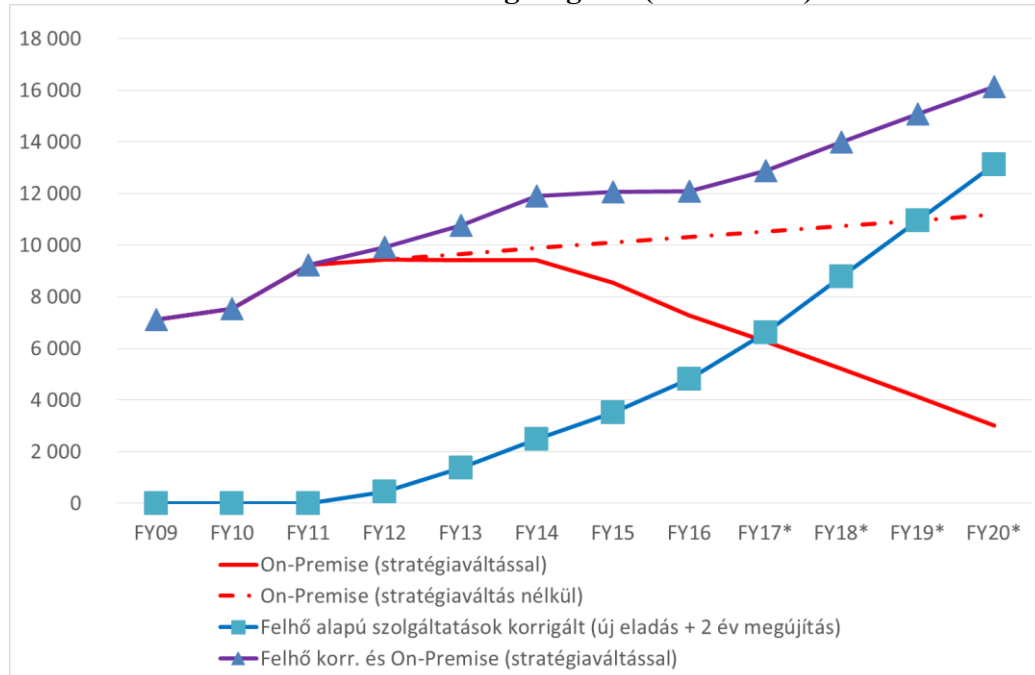


Saját szerkesztés a vizsgált vállalat éves riportjai alapján, illetve a FY17-től előrejelzése vállalati és IDC előrejelzés alapján

A 2. ábrán a felhő alapú megoldások potenciális bevételei kerülnek összehasonlításra az on-prem bevételek alakulásának két forgatókönyvével. A tényleges Clouból származó bevételek eltérő üzleti modellel rendelkeznek, így korrekt összehasonlítás érdekében azokat korrigálni szükséges a következő két év meghosszabbításból származó bevételeivel.

Amennyiben a vállalat a felhőalapú szolgáltatásokat felfuttatja, akkor az on-prem szolgáltatásokkal együttes bevétel (korrigálva a megújításokkal) jelentősen meghaladja a változatlan stratégia melletti on-prem bevételeket. Ezzel elkerülhető a kiaknázási csapda is (3. ábra).

3. ábra: Árbevétel alakulása a kiaknázási csapda elkerülése során, a kiaknázás és felfedezés segítségével (millió USD)



Saját szerkesztés a vizsgált vállalat éves riportjai alapján, illetve a FY17-től előrejelzése vállalati és IDC előrejelzés alapján

2010 táján a vállalat realizálta a felhő alapú technológiák fontosságát, és megkezdte befektetéseit a cloud üzletágba, amely két módon történt: organikusan növekedve és akvizíciókon keresztül. Előbbi érdekében a cég adatközpontokba fektetett be, valamint új software-eket fejlesztett kizárólag a cloud számára. Emellett számos olyan céget vásárolt fel, amely rendelkezett felhő alapú megoldásokkal, ezzel gyorsítva a cloud portfólió bővülését.

2012-től, ahogy a felhő alapú üzletág jelentőssé vált, a cég jelentéseiben különváltak az on-prem és a cloud bevételek. 2012-ben a cég bevételeinek 5%-át jelentették az új licence eladások (on-prem és cloud együttesen), amely 2016-ra 23%-ra nőtt.

4.2. Felsővezetés által irányított stratégiai váltás

A vállalat a felhő alapú szolgáltatásokkal egy teljesen más piaci szegmenst céloz meg. Eltérőek a fogyasztói igények, eltérőek a versenytársak, az értékesítési ciklusok rövidebbek, és átlagosan a szerződések kisebb volumenre szólnak. Eltérőek a vásárlók is a felhasználói oldalon, többnyire nem az IT osztályok szereznek be cloud megoldásokat.

A kutatás vizsgálati tárgyát képező vállalat a hagyományos, komplex, on-prem megoldások IT részlegeknek való eladásában rendelkezett tapasztalattal és sikerekkel, ezáltal igazi kihívással szembesült. Olyan szituációban kellett érvényesülnie, ahol kisebbek az üzletek,

kevésbé összefüggőek a megoldások, a megállapodások nem IT részlegekkel születnek, és eltérőek a versenytársak.

A cloud üzletág kiépítésével párhuzamosan az on-prem üzletágat is fent kellett tartani a cégnek, hogy stabil bevételi forráshoz jusson. Amikor a felhő alapú üzletág jelentőssé vált, a cégnek döntenie kellett az értékesítési csatornák szervezeti felépítéséről:

- Egy új üzleti egység létrehozása, amely dedikáltan felhő alapú megoldásokat értékesít, emellett a hagyományos értékesítési csapat megmarad az on-prem eladásoknál;
- A jelenlegi értékesítési csapat portfóliójába bekerülnek a felhő alapú termékek is.

A tizenhatodik interjúalany szerint: „ez egy mentális kérdés volt, így a döntés részleteit illetően vita alakult ki.” A vállalat végül a második opciót választotta, és nem alakított ki külön cloud értékesítési csapatot. Ehelyett a már meglévő értékesítési csapat felhő alapú megoldásokat is ajánlott a felhasználóknak az on-prem termékek mellett.

Annak érdekében viszont, hogy a cloud értékesítési csapat megfelelő támogatást kapjon, külön erre a célra alakítottak egy termék- és üzletfejlesztési csapatot.

Az interjúkból kiderült, hogy a piac felkészültsége a cloud megoldásokra területenként eltér. Ez alapulhat földrajzi, célcsoport (nagyvállalat vagy KKV) vagy iparági szempontokon is. Az USA-ban, Nyugat-Európában vagy a Közel-Keleten széles körben alkalmaznak felhő alapú megoldásokat, míg Kelet Európában vagy Afrikában lassabb az ez irányú fejlődés.

A KKV szektor sokkal nyitottabb a cloud felé való elmozdulásban, mint a nagyvállalati felhasználók, hiszen nekik nincsenek meg az erőforrásaik egy önálló IT rendszer kiépítésére és működtetésére. Emellett néhány iparágban, mint például a közszférában, sokkal inkább aggódnak a biztonsági kérdések miatt, mint máshol.

A vizsgált vállalat nem tudta kihasználni az elsőként piacra lépés előnyeit, így a fejlett piacokon erős konkurenciával szembesült. A lemaradó országokban az ilyen jellegű hátrány nem jelentős, a versenytársak sem tudtak kiépíteni erős piaci pozíciókat.

Az interjúalanyok a következő versenyelőnyökről számoltak be, amivel az elsőként piacra lépésről való lemaradás behozható:

- adatközpontok szerte a világon;
- komplex, integrált, end-to-end felhő alapú megoldások;
- a helyi igények kielégítése, a kisebb piacok optimálisabb kezelése;
- az egyik legbiztonságosabb vállalat;
- következő generációs értékesítési megközelítés, erős értékesítési csapat;
- erős back-office és ügyfélszolgálati rendszer;

A vállalati stratégia azonban földrajzi területtől, célcsoporttól, iparágtól függetlenül a felhő alapú megoldásokat támogatja. Néhány területen a vállalat kielégíti a fogyasztói igényeket (szívásos piac), máshol viszont ösztönzi a fogyasztókat a felhő alapú megoldások használatára (nyomásos piac). Ez a megközelítés evangelizációhoz vezet; a vállalat meggyőzi ügyfeleit, hogy ne fektessenek be on-prem megoldásokba, hiszen az nem nyújt nekik modern, agilis és rugalmas IT rendszert a jövőben.

A nyolcadik interjúalany szerint: „a cég jelenleg nyomásos módban van a piacon, a cégvezetés szerint minden másodperc, amit on-prem eladásokkal töltünk, kidobott idő. Ha az ügyfél kifejezetten on-prem megoldást szeretne, akkor adunk neki mellé ajándékba cloud terméket is.” De a hatodik interjúalany elmondása alapján „irracionálisan viselkedik a vállalat, hiszen számos piacon képtelenség helyettesíteni az on-prem megoldásokat cloud termékekkel.”

4.3. A szervezet összehangolása az új stratégiai irányvonallal: változások a közvetlen értékesítésben

Az on-prem megoldásokról felhő alapú termékekre való átállás jelentős változásokat hozott a közvetlen értékesítésben is. Az értékesítőknek meg kellett ismerkedniük az új termékekkel, az új értékesítési módszerekkel és az új versenyhelyezettel. Az ilyen volumenű változás minden esetben vezetői beavatkozást és irányítást igényel.

Ahogy már említésre került, sok esetben nem fogalmazódik meg az igény a fogyasztókban, a vállalatnak szükséges azt kialakítani bennük. A változás felülről-lefelé, a felsővezetés részéről indult, akik jóval hamarabb felismerték annak szükségességét, mint ahogy azt a vállalat alacsonyabb szintjein tették. A felsővezetés a következő eszközök bevetésével irányította a változási folyamatot:

- Kommunikáció – eleinte a felső, majd a középvezetés is világosan kommunikálta, hogy: Milyen stratégiát kíván követni a vállalat a cloud üzletágban, és miért fontos ez fogyasztói oldalról?
- Pénzügyi ösztönzők – az értékesítői jutalékok egyértelműen a felhő alapú megoldások eladását támogatták, akár négyszeres jutalékot is kaphattak a cloud eladásokért az on-prem megoldásokkal szemben.
- Képzések – a vállalat éves szinten néhány napos képzéseket biztosít az értékesítési csapat számára, amelyek teljes egészében a felhő alapú megoldásokról szólnak. A kilencedik interjúalany elmondása alapján: „a képzések a megfelelő szintér arra, ahol világos iránymutatást kaphat a vállalat és az alkalmazottak”, bár a hetedik interjúalany szerint „ezek csak 3 napos agymosások a cloud eladások eladására vonatkozóan.”
- Újragondolt és leegyszerűsített belső folyamatok a felhő alapú üzletág megfelelő támogatására.

A fenti módszerek az értékesítői csapat gyors gondolkodásmódbeli változásához vezettek, amelynek eredményeképp a cloud eladások hányada nagymértékben növekszik. Ez jelentős sikernek mondható, hiszen a változási folyamatba több tízezer értékesítő, támogató és operatív alkalmazott került bevonásra. A vállalat belső szabályzatai és kultúrája elengedhetetlen része volt a gyors változásnak, amely ennek köszönhetően viszonylag rövid idő alatt végbement.

A vállalat a 2000-es évek elején korszerűsítette és központosította belső folyamatait. 15 éve például az értékesítői jutalékos rendszert teljes mértékben az egyes országok jellemzőihez igazította a vállalat. Az egyes leányvállalatok vezetői és pénzügyi igazgatói dönthettek a kompenzációs rendszer részleteiről, figyelembe véve a saját prioritásaikat. Ezáltal néhány kompenzációs rendszerben számos kulcs teljesítmény mutató feltűnt, máshol csupán az értékesítők által generált bevételt vették számításba. A korszerűsítő és központosító törekvések eredményeképp a kompenzációs rendszer már a központban kerül meghatározásra. Az egyes pozíciók megegyező kompenzációs séma alapján kerülnek értékelésre (ugyanolyan jutalékrendszer szerint dolgoznak) bárhol a világon. Ez a központosított rendszer lehetővé tette a vállalat számára, hogy egyik évről a másikra változtassanak rajta, és a cloud eladásokat helyezték előtérbe. A középvezetés és az egyes országok vezetésének bevonása nem volt szükséges, a szolgáltató központok a felsővezetés döntései alapján készítették el az új jutalékrendszert.

Ez a fajta működés tette lehetővé a felsővezetés számára, hogy az alapvető változásokat gyorsan és hatékonyan keresztülvigyék a világszintű vállalati méret ellenére is.

4.4. Új célpiac felfedezése és kiaknázás: KKV felhasználók

A vállalat hagyományosan a piac felső rétegében, a nagyvállalatoknál számított domináns tényezőnek. A felhő alapú üzletág növekedésével azonban a kis- és középvállalkozások is potenciális ügyfelekké váltak. Magas kereslet jelentkezett a részükről, hiszen nem engedhették meg maguknak a saját IT rendszerek kiépítését. Ennek hatására a vállalatnál arra a döntésre jutottak, hogy létrehoznak egy értékesítési csapatot – közel 1400 fővel –, amely teljes mértékben a KKV-kra fókuszál (Európában, a Közel-Keleten és Afrikában).

A hagyományos értékesítési csapat – amely főként nagyvállalatokkal működött együtt – főként közvetlen eladásokat valósított meg: az értékesítő munkatársak helyi szinten kerültek alkalmazásra abból a célból, hogy személyesen az ügyfél rendelkezésére álljanak. A közvetlen értékesítés hatékony nagyvállalatok és nagy megállapodások esetén, de költséges folyamat, amely nem alkalmazható hatékonyan a KKV-k esetében.

Ennek következtében a vállalat egy eltérő értékesítési modellt dolgozott ki a KKV ügyfelek megcélzására: telefonos értékesítési központokat hoztak létre a teljes EMEA régióban. Az értékesítő munkatársak az egyes központokban a legmodernebb telekommunikációs eszközöket (telefon, email, chat, videó konferencia hívások, közösségi média) alkalmazzák, amelyeken keresztül élő bemutatókat tartanak, illetve ajánlatokat adnak akár ezer kilométerről.

A telefonos és a közvetlen értékesítők profilukban eltérnek egymástól. Amíg utóbbiak akár több, mint 10 éves tapasztalattal rendelkezhetnek, addig előbbiek rendszerint friss diplomások. Ez azt eredményezi, hogy a fiatal és dinamikus telefonos értékesítői csapatnak nem okoz gondot az on-prem – cloud átállás, hiszen legtöbbjük már a felhő alapú világban kezdte meg a munkát.

A tizennegyedik interjúalany elmondása alapján: „az értékesítési szervezet egy új generációját építjük ki, akik képesek digitális marketingkampány ügynökként viselkedni.” A tizenötödik interjúalany pedig megerősíti a kommunikációs trendekben történő változást: „2014-ben az ügyfél kommunikáció csupán 30%-a történt telefonon keresztül, 2016-ban ez a szám 80%, amely a jövőben 100%-ra nőhet.”

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban a digitális transzformáció átalakítja az iparágakat. Annak az oka viszont bizonytalan, hogy egyes vállalatok miért képesek vezetni ezt az átalakulást, élvezni az előnyeit és elkerülni a kiaknázási csapdát, míg ezzel egy időben számos vállalat ragad benne abban.

A szerzők a következő kutatási kérdéseket válaszolták meg: Hogyan tud egy vállalkozás kiszabadulni a kiaknázási csapdából? Hogyan képes egy érett vállalkozás irányítani egy iparági változást új piacok és üzletágak felderítésével és kiaknázásával?

A kérdések megválaszolása céljából egy a cloud iparágban kiemelkedő vállalkozás került kiválasztásra, ahol a digitális transzformáció többszintű elemzésen keresztül került megismerésre.

Az esettanulmány rávilágít azokra a tényezőkre, amelyek szükségesek a kiaknázási csapdából való szabaduláshoz:

1. új iparág felfedezése,
2. a felsővezetés által irányított stratégiai váltás,
3. a szervezet összhangja az új stratégiával,
4. új célcsoportok felfedezése és kiaknázása.

Az átalakulást lehetővé tette:

- a változásorientált szervezeti kultúra: az utóbbi 15 évben 2-3 éves ciklusokban következett be nagyobb szervezeti változás,
- határozott vezetés: átlátható vízió és irányvonalak,
- erős és összehangolt támogatási rendszerek: strukturális és ösztönzési rendszerek.

6. HIVATKOZÁSJEGYZÉK

- Baltatescu, Ionela, 2014, "Cloud Computing Services: Benefits, Risks and Intellectual Property Issues". Web server without geographic relation, Web server without geographic relation (org).
- Beer, M – RA Eisenstat – B Sceptor. 1990. "Why Change Programs Don't Produce Change". Harvard Business Review, (6): 158-166
- Borko, Furht and Armando Escalante, 2010, "Handbook of cloud computing". Springer, New York, United States.
- Burgelman, RA 1991. "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research". Organizational Science, (2): 239-262
- Chesbrough, W 2002. "Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology". Harvard Business School Press: Boston, MA
- Chesbrough, W 2006. "Open business models: How to thrive in the new innovation landscape". Harvard Business School Press: Boston, MA
- Child, J 1972. "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice". Sociology, 6: 2-22
- Clemmer, J. 1995. „Pathways to Performance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization". Macmillan Canada, Toronto
- Dickhout, R – M Denham – N Blackwell. 1995. „Designing Change Programs: That Won't Cost You Your Job". The McKinsey Quarterly, 4: 101-116
- Gibson, CB - J Birkinshaw .2004. „The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity" Academy of management Journal. 47(2): 209-226.
- Hortoványi, Lilla (2012): „Entrepreneurial Management". AULA, Budapest
- Kotter, JP 1995. „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". Harvard Business Review, (2): 59-67
- Kotter, JP. 1999. „Változások irányítása". Kossuth Kiadó, Budapest
- March, JG .1991. "Exploration and Exploitation" Organization Science, 2(1): 71-87
- Malhotra, Naresh K., 2008, „Marketingkutatás". Műszaki Kiadó, Budapest.
- Miles, Matthew B. and A. Michael Huberman. 1984. "Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods". California; SAGE publications Inc.
- Mintzberg, H – B Ahlstrand – J Lampel. 1998. "Strategy Safari", Prentice Hall, London
- O'Reilly, CA - ML Tushman. 2004. "The Ambidextrous Organization". Harvard Business Review 82(4): 74-81
- Raisch, S – J Birkinshaw – G Probst – M Tushman. 2009. „Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance". Organization Science 20(4): 685-695
- Reeves, Martin – Claire Love – Phillip Tillmanns, 2012. „Your strategy needs a strategy". Harvard Business Review, (9): 76-83
- Schendel DE – MA Hitt ,2007. „Introduction to volume 1". Strategic Entrepreneurship Journal 1 (1): 1-6
- Solt, Ottilia. 1998. „Interjúzni muszáj". In: Méltóságot mindenkinek, Beszélő, p.29-48, Budapest.

- Szabó, Zs. Roland., 2014, „Strategic Adaptation, Ambidexterity and Competitiveness”. USA: LAP - Lambert Academic Publishing
- Tichy, NM – S Sherman. 1993. „Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Making General Electric the World’s Most Competitive Corporation”. Doubleday, New York
- Tushman, ML - CA O’Reilly. 1996. „Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change”. California Management Review, 38(4): 12-18.
- Tushman, ML - CA O’Reilly. 2002. „Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal”. Harvard Business School Press, Boston
- www.statista.com, 2016, „Total size of the public cloud computing market from 2008 to 2020 (in billion U.S. dollars)”; <https://www.statista.com/statistics/510350/worldwide-public-cloud-computing/> Accessed 08.01.17.

GAZDASÁGI ISMERETEK A KÉPESÍTÉSI KERETRENDSZEREKBEN

ECONOMIC KNOWLEDGE IN THE FRAMEWORK FOR QUALIFICATIONS

Musinszki Zoltán

Ph.D., egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, 3515 Miskolc,
Egyetemváros, musinszki.zoltan@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Az általános gazdasági műveltség része mindennapjaink tudásanyagának. A gazdasági és pénzügyi műveltség és ismeret egyre nagyobb teret hódít mind a közoktatásban, mind pedig – jelen tanulmány szempontjából releváns szegmensben – a felsőoktatásban. E vonatkozásban milyen képességek és kompetenciák fontosak? A kérdésekre adott válaszok nemcsak térben időben is eltérnek egymástól. Az európai felsőoktatás képesítési keretrendszerét 2005-ban fogadták el a felsőoktatásért felelős miniszterek. Magyarországon a képzési és kimeneti követelmények átdolgozására a Magyar Rektori Konferencia közreműködésével került sor, melyek 2016. augusztusában jelentek meg. Tanulmányomban arra a kérdésre keresem a választ, hogy a képzési és kimeneti követelmények alapján hol és milyen szerepet kapnak a műszaki, jogi és informatikai felsőoktatásban a gazdasági ismeretek.

SUMMARY

General economic and financial knowledge is part of our every day life. Increasingly year after year. What, when, whom and how to teach? What abilities and competences are important? Replies to these questions differ from each other not only in place and time. There are as many people, as interest groups, as answers. The framework for qualifications of the European Higher Education was accepted in 2005 by the Ministers of State for Higher Education. In Hungary working out the educational and outcome requirements have been completed by the Hungarian Rector's Conference and they were published in August in 2016. In my study I observe the place and role of economic knowledge in technological, legal and IT higher education by the educational and outcome requirements.

1. KÉPESÍTÉSI KERETRENDSZEREK ÉS KÉPZÉSI KIMENETI KÖVETELMÉNYEK

„Elfogadjuk az EFT-n belüli képesítésekre vonatkozó átfogó keretet, amely három képzési ciklusból (beleértve az egyes nemzeti sajátosságok figyelembe vételével a köztes képzettségek megszerzésének lehetőségét), az egyes ciklusokra vonatkozó, a tanulmányi eredményeken és kompetenciákon alapuló általános leírásokból, valamint az első és a második ciklus kredittartományaiból áll. Elkötelezzük magunkat az EFT-n belüli képesítések átfogó keretével összeegyeztethető nemzeti képesítési keretek 2010-ig történő kidolgozása, illetve e munka 2007 előtti megkezdése mellett.” (Bergeni Kommuniqué, 7. pont) Az európai felsőoktatás képesítési keretrendszerét 2005 májusában fogadták el Bergenben a felsőoktatásért felelős miniszterek. Ez a keretrendszer nemzetközi és szektorális keretrendszer. Outputorientált, azaz a felsőoktatás által kiadott képesítések (rövid ciklusú felsőoktatási szakképzések, BA/BSc, MA/MSc, PhD) számára határoz meg kimeneti standardokat és kredittartományokat.

szint \ deskriptor	tudás	képesség	attitúd	autonómia és felelősség
8. szint				
7. szint				
6. szint				
5. szint				
4. szint				
3. szint				
2. szint				
1. szint				

1. ábra: A Magyar képesítési keretrendszer (MKKR) szerkezete

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes országok képesítési keretrendszerének megjelenési formája jellemzően táblázatos elrendezésű. A sorokban a képzési szintek, az oszlopokban a kompetenciaelemek szerepelnek. A sorok és az oszlopok száma és tartalma változatos. A Magyar képesítési keretrendszer (MKKR) – hasonlóan az Európai képesítési keretrendszerhez – nyolc képzési szintet tartalmaz:

- 1. szint: általános iskola 6. osztály,
- 2. szint: általános iskola 8. osztály,
- 3. szint: középiskola 10. osztály,
- 4. szint: érettségi,
- 5. szint: felsőoktatási szakképzés,
- 6. szint: alapképzés,
- 7. szint: mesterképzés,
- 8. szint: doktori képzés.

Az angolszász országok jellemzően 5-8 kompetenciaelemet használnak. (Például tudás, gyakorlati tudás, kognitív képességek, kommunikációs és IT ismeret, autonómia.) A kontinentális országok jellemzően három kategóriát használnak: tudás, képesség, más kompetenciák. A Magyar képesítési keretrendszer négy kategóriát állított fel, ezek:

- a tudás,
- a képesség,
- az attitúd,
- autonómia és felelősségvállalás.

A táblázat sorainak tartalma kumulatív jellegű. Azaz az adott szint nemcsak az adott sorban feltüntetett tanulási eredményeket tartalmazza, hanem magába foglalja az alacsonyabb szintek tanulási eredményeit is.

Magyarországon ezek a standardok jogszabályi formában 2006-ban jelentek meg. A 6. és 7. szintek képzési és kimeneti követelményeit (KKK) a 15/2006. számú oktatási miniszteri rendelet 1. melléklete tartalmazta. Az újragondolt 5. szintet a 39/2012. (XI. 21.) EMMI rendelet a felsőoktatási szakképzések képzési és kimeneti követelményeiről tartalmazta.

A bevezetést követően szerzett tapasztalatok alapján a tartalmi felülvizsgálat már 2009-ben elkezdődött. A felülvizsgálat első szakaszában, 2009–2011 között a Magyar képesítési keretrendszer (MKKR) elveinek kidolgozása és a bevezetés előkészítése történt meg. A szakértők által kialakított MKKR-t a kormány 2012-ben fogadta el. A keretrendszer felsőoktatásra vonatkozó részeinek ágazatspecifikus kidolgozására ezt követően került sor. A képzési és kimeneti követelmények kidolgozására a Magyar Rektori Konferencia közreműködésével került sor. A megújult képzési és kimeneti követelmények 2016.

augusztusában jelentek meg miniszteri rendelet formájában. (Derényi-Vámos, 2015, Jakkell-Musinszki, 2017)

... ALAPKÉPZÉSI SZAK

1. Az alapképzési szak megnevezése:

2. Az alapképzési szakon szerzhető végzettségi szint és a szakképzettség oklevélben szereplő megjelölése

3. Képzési terület:

4. A képzési idő félévekben:

5. Az alapfokozat megszerzéséhez összegyűjtendő kreditek száma:

6. A szakképzettség területek egységes osztályozási rendszere szerinti tanulmányi területi besorolása:

7. Az alapképzési szak képzési célja és a szakmai kompetenciák

7.1. Az elsajátítandó szakmai kompetenciák

7.1.1. ... alapképzési szakon a ...

a) tudása

b) képességei

c) attitűdje

d) autonómiája és felelőssége

8. Az alapképzés jellemzői

8.1. Szakmai jellemzők

8.2. Idegennyelvi követelmény

8.3. A szakmai gyakorlatra vonatkozó követelmények

2. ábra: Az alapszakok képzési és kimeneti követelményeinek általános szerkezete

Forrás: A 18/2016. (VIII. 5.) EMMI rendelet alapján saját szerkesztés

A felsőoktatási törvény megfogalmazása alapján a képzési és kimeneti követelmények azoknak az ismereteknek, jártasságoknak, készségeknek, képességeknek és tudásnak az összessége, amelynek megszerzése és/vagy elsajátítása esetén az adott szakon oklevél kiadható. A képzési és kimeneti követelményeket miniszteri rendeletek tartalmazzák. A felsőoktatási szakképzéseket, az alapképzéseket és a mesterképzéseket a 18/2016. (VIII. 5.) EMMI rendelet a felsőoktatási szakképzések, az alap- és mesterképzések képzési és kimeneti követelményeiről szabályozza. A tanári szakokat pedig a következő rendelet: a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendelet módosításáról. A 18/2016. rendelet három képzési szint képzéseire tér ki: a felsőoktatási szakképzésre, az alapképzésre illetve a mesterszintre. Valamennyi esetben a képzési és kimeneti követelmények egységes logika alapján épülnek fel. (Lásd 2. ábra) Egy-egy szak KKK-ja tartalmazza:

- a szak és a szakképzettség megnevezését,
- a képzési területet,

- a képzési időt,
- az összegyűjtendő kreditek számát,
- a szak célját,
- az elsajátítandó kompetenciákat tudás, képesség, attitűd, autonómia és felelősség bontásban,
- a képzés szakmai jellemzőit,
- az idegen nyelvi követelményt,
- a szakmai gyakorlatra vonatkozó követelményeket (amennyiben releváns), valamint
- mesterképzés esetén a mesterképzésre történő belépés kritériumait.

Egy adott képzés szakmai tartalma, ennél fogva a gazdasági ismeretek helye és szerepe a képzés céljában, szakmai jellemzőiben illetve az elsajátítandó kompetenciákban ragadható meg. A 18/2016. EMMI rendelet a képzéseket 13 képzési területbe sorolja. Tanulmányomban ezekből három területet – a műszaki, jogi és informatika képzési területeket – vizsgáltam.

2.GAZDASÁGI ISMERETEK A FELSŐOKTATÁSI SZAKKÉPZÉSBEN

A felsőoktatási szakképzések három modulból épülnek fel. Valamennyi felsőoktatási szakképzésen egy 12 kredit értékű közös kompetencia modulja található. E mellett képzési területenként előírnak egy 21 kredites képzési terület szerinti közös modult, illetve egy 87 kredites szakképzési modult. A 18/2016. (VIII. 5.) EMMI rendelet 2. melléklete tartalmazza valamennyi felsőoktatási szakképzési szak közös moduljának jellemzőit. Ezeket az előírásokat valamennyi felsőoktatási szakképzési szak esetében alkalmazni szükséges. A közös kompetencia modulnak két gazdasági vetülete van. A munkaerőpiaci ismeretek és a pénzügyi információfeldolgozási alapismeretek. A munkaerőpiaci ismeretek nevesített szakmai követelménye a munkaerőpiac alapfogalmainak ismerete, illetve a gazdálkodó szervezetek fogalmának, típusainak ismerete. A tárgyi tudás mellett a melléklet két főbb kompetenciát emel ki: önfoglalkoztatási kompetenciák, vállalkozói magatartás. A pénzügyi információfeldolgozási alapismeretek olyan, a hétköznapi életben előforduló számítási feladatokat, helyzeteket fogalmaznak meg, mint például a százalékszámítás, a kamatos kamat számítás, az ÁFA- és adószámítások, vagy a számlázási alapismeretek.

A jogi és a műszaki területen egyéb gazdasági ismeretek csak indirekt módon jelennek meg a KKK-ban. A műszaki felsőoktatási szakképzés célja megfogalmazza, hogy a végzett hallgatók ismereteik – így gazdasági ismereteik – és gyakorlati szaktudásuk birtokában támogatni tudják a mérnökök, döntéshozók munkáját. Továbbá rendelkeznek a jövőbeni középvezetői feladatok ellátásához szükséges minőségirányítási, vezetési és szervezési ismeretekkel. A jogi felsőoktatási szakképzés a képességek között érinti az ügyviteli feladatok önálló ellátását.

A mérnökinformatikus illetve a programtervező informatikus felsőoktatási szakképzés kimeneti követelményei gazdasági ismereteket nyomokban sem tartalmaznak. A gazdaságinformatikus felsőoktatási szakképzés – összhangban a képzés céljával – azonban mind a tudás, mind pedig a képesség kompetenciaelemben több gazdasági ismeretet is nevesít: mikro- és makroökonómia, pénzügytan, számvitel, menedzsment, vállalati működési ismeretek.

3.GAZDASÁGI ISMERETEK AZ ALAPKÉPZÉSI SZAKOKON

A 23 műszaki alapszak többsége sem direkt, sem indirekt módon nem jeleníti meg a képzés céljánál a gazdasági ismereteket. Hat szaknál azonban a felsőoktatási szakképzésnél említett

gyakorlatot figyelhetünk meg, azaz a végzett hallgatók műszaki mellett gazdasági (és egyéb szakterületi) ismereteik alkalmazásával képesek szakmájukat művelni.

Az elsajátítandó gazdasági kompetenciák elsősorban a tudás illetve az autonómia és felelősség kompetenciaelemeknél jelennek meg. Egy alapképzési szak kivételével valamennyi műszaki alapszak úgy fogalmaz, hogy a hallgató tudástárának része a közgazdasági és menedzsment ismeret. Ennek tipikus megjelenési formája a következő: a hallgató más ismeretekkel együtt ismeri a szakterülethez szervesen kapcsolódó minőségbiztosítási, információtechnológiai, jogi, közgazdasági és menedzsment szakterületek alapjait. Mindez több alapszagnál látens módon összhangban áll az autonómia és felelősség kompetenciaelemmel, miszerint a végzett hallgató szakmai feladatainak elvégzése során felelősségteljesen együttműködik más (elsődlegesen gazdasági és jogi) szakterület képzett szakembereivel is.

A kompetenciák tehát közvetlen vagy közvetett módon utalnak a gazdasági ismeretek szükségességére, ugyanakkor nem adnak választ arra, hogy a gazdaságtan mely szűkebb területei és milyen mélységben épüljenek be a műszaki képzésbe. Huszonnégy szak nem külön gazdasági, hanem gazdasági és humán ismereteket tüntet fel az alapképzés szakmai jellemzői között. A leggyakoribb alsó korlát 14 kredit (15 szak), a leggyakrabban előforduló felső korlát 30 kredit (15 szak). A szakok 90%-a legalább fél szemeszter, kétharmada legalább fél, legfeljebb egy félév gazdasági és humán ismeretet definiál a hét féléves képzés időtartama során. A konkrét ismeretkörökre tekintve az alábbi említésekkel találkozhatunk:

- közgazdaságtan/mikroökonómia/makroökonómia – 12 szak,
- menedzsment – 12 szak,
- vállalkozás/vállalatgazdaságtan – 12 szak,
- projektmenedzsment – 3 szak (illetve indirekt említések),
- EU ismeretek – 3 szak (illetve indirekt említések),
- pénzügy – 2 szak,
- számvitel – 2 szak,
- nincs nevesített ismeret – 9 szak. (Musinszki, 2017)

Az informatika képzési terület három felsőoktatási szakja él tovább a képzési terület alapszakjaiban. Mindhárom szak esetében ugyanazon a ponton bővül a gazdasági ismeretek téra. Az 5. szinthez képest valamennyi alapszak többletismeretként menedzsmentismereteket igényel. Ennek megjelenési formái ugyanakkor nagyon változatosak. A gazdaságinformatikus alapképzési szak esetében – tökéletesen leképezve egy adott szak KKK-jának logikáját és szemléletmódját – ez a többlet tetten érhető:

- a képzés céljában,
- a kompetenciaelemekben (tudás és képességkompetenciaelemek),
- a képzés szakmai jellemzőiben (gazdasági és humán ismeretek).

Ez a logikai ív azonban hiányzik a másik két szak kimeneti követelményeiből. A mérnökinformatikus szak esetében a szakmai jellemzők, a programtervező informatikus alapszak esetében pedig a kompetenciák (tudás) utalnak a gazdasági ismeretek, nyomatékosan a menedzsment ismeretek szükségességére.

A két jogi alapszak jellegénél fogva eltérőfókuszú gazdasági ismereteket emel be a követelményrendszerébe. Az igazságügyi igazgatási alapszak alapvető pénzügyi és közgazdasági tudást, illetve a szervezet, a szervezeti kultúra, a szervezeti munka alapjellelmezőinek ismeretét igényli. A munkaügyi és társadalombiztosítási igazgatási alapképzési szakon szintén megjelennek a pénzügyi és gazdasági ismeretek, illetve kiemelt szerepet kapnak mind a célok, mind a tudás, mind a szakmai jellemzők között a munkaerőpiaci ismeretek és az emberi erőforrás gazdálkodás.

4.GAZDASÁGI ISMERETEK A MESTERKÉPZÉSI SZAKOKON

A képzési jegyzékben 37 műszaki mesterképzési szak szerepel. A szakok 60%-a gazdasági ismereteket semmilyen formában sem építi be a képzési célba. Tizenegy szak a felsőoktatási szakképzésnél illetve az alapképzésnél megismert megoldással él. A logisztikai mérnöki mesterképzési szak esetében a rendelet úgy fogalmaz, hogy a képzés célja olyan logisztikai mérnökök képzése, akik természettudományos, specifikus műszaki, gazdasági, menedzsment, informatikai és ipari, közlekedési technológiai ismereteik birtokában alkalmasak a vállalatokon belüli és a vállalatok közötti anyagáramlási, valamint az ahhoz kapcsolódó információáramlási folyamatok és rendszerek elemzésére, tervezésére, szervezésére és irányítására. Ez a kiragadott példa rávilágít ugyanakkor egy új jelenségre. Az általános gazdasági ismeretek mellett megjelenik a célfüggvényben a szervezési és az irányítási ismeretek iránti igény is.

Az elsajátítandó gazdasági kompetenciák továbbra is jellemzően a tudás illetve az autonómia és felelősség kompetenciaelemeknél jelennek meg. A tudás esetében háromféle megjelenési formáról beszélhetünk:

- a gazdasági ismeretek más ismeretekkel együtt jelennek meg. Ennek jellemző megjelenési formája a következő: a hallgató ismeri és érti a műszaki szakterülethez kapcsolódó más szakterületek (például: logisztikai, menedzsment, környezetvédelmi, minőségbiztosítási, információtechnológiai, jogi, közgazdasági, munka- és tűzvédelmi, biztonságtechnikai területek), határait, követelményeit és a fejlődés várható irányait.
- a gazdasági ismeretek más ismeretekkel együtt jelennek. Például a hallgató átfogó ismeretekkel rendelkezik a globális társadalmi és gazdasági folyamatokról.
- önállóan, nevesített formában, miszerint: a hallgató ismeri a vezetéshez kapcsolódó szervezési (és motivációs) eszközöket valamint módszereket.

A tudás illetve az autonómia és felelősség – az alapszakokhoz hasonlóan – több esetben tartalmi összhangot mutat. Ennek gyakori formája a következő: a hallgató döntéseit körültekintően, más szakterületek (elsősorban jogi, közgazdasági, ...) képviselőivel konzultálva, önállóan hozza meg, teljes felelősségvállalással.

A gazdasági ismeretek és kompetenciák vonatkozásában a deskriptorokat (tudás, képesség, attitűd, autonómia és felelősség) a célokkal együtt vizsgálva véleményem szerint 5 kulcsfogalom emelhető ki:

- vezetés,
- szervezés,
- irányítás,
- döntés,
- csapatmunka.

Harminchárom szak gazdasági és humán ismereteket tüntet fel a mesterképzés szakmai jellemzői között. A jellemző kredittartomány a 10-20 kredit. A gazdasági és humán ismereteken belül az érintett szakok közel fele (17 szak) nem nevesített sem gazdasági, sem egyéb humán ismeretet. Azaz megmaradt az általánosságok szintjén. A nevesített ismeretkörök között dominálnak a vezetési és menedzsment ismeretek, mégpedig 13 említéssel. Ezt követi a minőség, minőségmenedzsment (7 szak), illetve a projektmenedzsment (6 szak). A szakok több mint 10%-a nevesítette továbbá a marketinget (6 szak), a pénzügyet (6 szak), illetve a gazdálkodási, vállalkozási ismereteket (4 szak).

A mesterképzési szakok képzési és kimeneti követelményei tartalmazzák a mesterképzésre történő belépés kritériumait is. Ezeknek szintén vannak gazdasági vonatkozásai. A szakok

közel 90%-a belépési feltételként elvár 10 vagy legalább 10 kredit értékű gazdasági és humán ismeretet, mint például közgazdaságtan (31 szak), menedzsment (23 szak), minőségbiztosítás (15 szak), vállalkozás/vállalatgazdaságtan (9 szak). (Musinszki, 2017)

Az informatika képzési területen négy mesterképzési szak található. Három szaknak (gazdaságinformatikus, mérnökinformatikus, programtervező informatikus) mint azt már láthattuk, vannak előzményei az 5. és a 6. szinteken. Új szakként jelenik meg az orvosi biotechnológiai mesterképzési szak. A három már ismert szak esetében jelentős részben csak ismételni tudom az alapszakoknál leírtakat. A mérnökinformatikus szak esetében a szakmai jellemzők, a programtervező informatikus mesterszak esetében pedig – egy javasolt specializáció kivételével – a kompetenciák (tudás, képesség) utalnak a gazdasági ismeretekre. Továbbra is hangsúlyosak a menedzsment ismeretek, ugyanakkor új elemként feltűnik a minőségbiztosítás és a kontrolling. A gazdaságinformatikus szaknál sérül a korábbi szerkezeti integritás. Egyfelől a képzési célból kikerül a gazdasági utalás, másrészt pedig a kompetenciák egyes részei (tudás, képesség, attitűd) illetve a kompetenciák és a szakmai jellemzők tartalmi összhangja a korábbiakhoz képest alacsonyabb szintet vesz fel. A rendelet szavaival élve a hallgató ismeri és érti a vállalat tevékenységi rendszerét, az értéklánc, az ellátási lánc fogalmait, a folyamatszeglétű vállalati vezetés alapelveit, a vállalati stratégiaalkotás folyamatát. Ismeri és érti a vállalati funkciók közötti kapcsolatokat, beleértve a marketing, a pénzügyi és számviteli, emberi erőforrás menedzsment, innováció menedzsment valamint az értékteremtő folyamatok menedzsmentjével kapcsolatos főbb fogalmakat és eljárásokat. Részletes ismeretekkel rendelkezik az információmenedzsment valamennyi területéről, beleértve az informatikai stratégia, folyamatmenedzsment, rendszerfejlesztés, tudásmenedzsment, IT szolgáltatásmenedzsment, projektmenedzsment, kockázatmenedzsment, teljesítménymenedzsment, informatikai vagyonnal való gazdálkodás, informatikai biztonság és IT audit fogalmi rendszerét és összefüggéseit. A kompetenciák tehát széleskörű gazdasági ismeret meglétére utalnak. Ezzel szemben a szak szakmai jellemzői nem ennyire bőkezűek. A gazdasági ismereteknek (a természettudományi ismeretekkel egybevonva) 18-30 kredit terjedelmet adnak. Nevesített gazdasági ismeretek pedig a menedzsment kontroll, a stratégia, a vezetői számvitel illetve a gazdaságinformatikai szakmai ismeretek keretén belül a folyamatmenedzsment.

Az orvosi biotechnológiai mesterképzési szak a műszaki szakoknál megismert jellemvonásokat veszi fel. Azaz hangsúlyos igényt tapasztalunk a szervezési és vezetési ismeretek iránt, amely igény mind a kompetenciák, mind pedig a szakmai jellemzők között megragadható.

Bemeneti követelmény három szak esetében határoz meg gazdasági és humán ismereteket, elsősorban közgazdasági, vállalatgazdasági valamint menedzsment ismereteket.

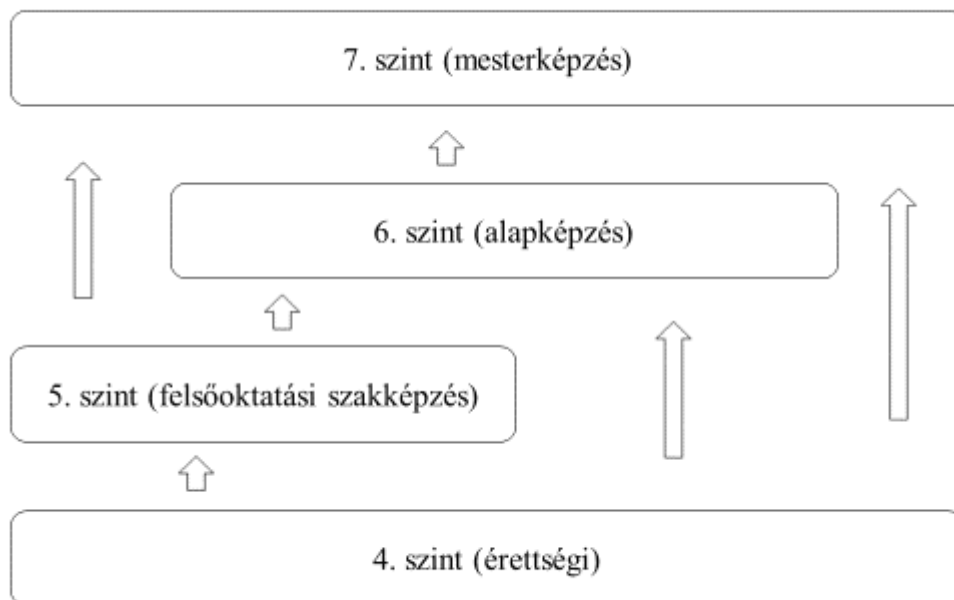
A hat jogi mesterképzési szak két csoportba sorolható. Az osztatlan jogász, akodifikátor a kriminológia, illetve az összehasonlító állam- és jogtudományok mesterképzési szakok nem igényelnek érdemi gazdasági ismereteket, a KKK-k legfeljebb a társadalmi, gazdasági folyamatok alapvető jellemzőinek megismerésére utalnak. (Miközben az összehasonlító állam- és jogtudományok mesterképzési szak egyik célja olyan ügyvédek képzése, akik ügyvédként a gazdasági életben helyezkedhetnek el.)

Az európai és nemzetközi üzleti jog mesterképzési szak illetve a munkaügyi és társadalombiztosítási igazgatási mesterképzési szak a képzési profilhoz illeszkedő gazdasági tartalmat fogalmaz meg. Előbbi esetben az Európai Unió belső piacának működési mechanizmusának ismeretét és kis mértékű nemzetközi pénzügyi és kereskedelmi ismereteket, utóbbi szak esetében pedig vezetési, szervezési, emberi erőforrásmenedzsmenttel kapcsolatos ismereteket.

5.KÖVETKEZTETÉSEK

A képzési keretrendszer szintjei kumulatívak, azaz a magasabb szint magában foglalja az alacsonyabb szintek tanulási eredményeit is. (Derényi–Vámos, 2015) Az alapszak a felsőoktatási szakképzésre, a mesterszak az alapszakra épül. Ez az egymásra épülés az 5., 6. és 7. szintek között azonban hiányosan jelenik meg. A felsőoktatási szakképzés munkaerőpiaci és pénzügyi ismeretei nem köszönnek vissza az alapszakok KKK-iban. A munkaerőpiaci és pénzügyi ismeretek helyett a műszaki és az informatika alapszakokon a közgazdasági, vállalatgazdaságtani és menedzsment ismeretek élveznek prioritást. Mindez arra is visszavezethető, hogy a szintek ugyan kumulatívak, ugyanakkor a szintek közötti átjárás többirányú lehet. Miként az a 3. ábrán is látható, a 4. szintről (érettségi) mind az 5. (felsőoktatási szakképzés), mind a 6. (alapképzés), mind pedig a 7. szintre (mesterképzés) fel lehet lépni.

A műszaki mesterszakok belépési kritériumai és szakmai jellemzői szerves folytatásai az alapszakoknál bemutatott gazdasági ismereteknek (közgazdaságtan, menedzsment, vállalatgazdaságtan). Ez az egymásra épülés a jogi és az informatika képzési területeken jellemzően csak az egymásra épülő alap- és mesterszakok esetében értelmezhető.



3. ábra: Szintlépési lehetőségek az MKKR-ben

Forrás: saját szerkesztés

Miként a képzési szintek között, úgy mindhárom képzési terület esetében a képzési szinteken belül is csak részleges összhangról szólhatunk. Az egyes képzési szinteken a szakmai kompetenciák – elsősorban a tudás – és a szakmai jellemzők szinkronja nem tökéletes. Műszaki alapszakok esetében a közgazdaságtan és a menedzsment ismeretek mind a tudásnál, mind a szakmai jellemzőknél megjelennek. A minőséggel kapcsolatos kérdések azonban csak a kompetenciáknál, a vállalatgazdaságtani ismeretek pedig csak a szakmai jellemzőknél szerepelnek. Mesterképzéseknél erősebb a kompetenciák és a szakmai jellemzők együttmozgása. A kompetenciáknál direkt és indirekt módon fellelhető vezetési, menedzsment ismeretek általános és specifikus formában (például projektmenedzsment,

minőségmenedzsment, technológiamenedzsment) részei a szakmai jellemzőknek is. Mindössze a marketing és pénzügyi ismeretek azok, amelyek jellemzően hiányoznak a kompetenciákból. Az informatika szakok KKK-iban – a gazdaságinformatika kivételével – a szakmai kompetenciák és a szakmai jellemzők közötti összhang nem figyelhető meg. A munkaügyi és társadalombiztosítási igazgatási szakok kivételével a jogi képzési területen relevancia hiányában ez a kapcsolat nem vizsgálható.

A képzési szintek egymásra épülése nem zárja ki, hogy újabb és újabb fókuszpontok kerüljenek be az egyes szintek képzési és kimeneti követelményeibe. Afelsőoktatási szakképzési szakoknál a jogszabályi előírások következtében a súlypont a munkaerőpiac és a pénzügy. Alapszakoknál ilyen súlyponti terület nehezen ragadható meg. Egyszerűen szólva azt is mondhatjuk, hogy legyen valami gazdasági ismeret – elsősorban a mérnök – hallgató birtokában. Műszaki képzési területen, mesterszinten viszont egyértelműen a vezetővé válás és az ehhez szükséges kompetenciák, ismeretkörök dominanciája figyelhető meg. A vezetői képesség fejlesztése jogi és informatika képzési területen mindössze egy-egy szakon (a munkaügyi és társadalombiztosítási igazgatási illetve a programtervező informatikus) jelenik meg azzal a különbséggel, hogy a jogi területen a kompetencia és a szakmai jellemző tartalmi összhangban áll egymással.

A súlypontok áthelyeződésével egyidejűleg a műszaki szakoknál megfigyelhető tovább az, hogy a képzési szintek növekedésével együtt nő a gazdasági és humán ismeretek aránya a műszaki képzés KKK-iban. Az alapszakoknál a gazdasági és humán ismeretek általában az összkredit 6,7-14,3%-át teszik ki. Mesterszakok esetében ez az arány 8,3-16,7% közé esik. Jelentősen nő azonban a gazdasági és humán ismeretek aránya (alapszinten 7,2-15,4%, mesterszinten 11,1-22,2%), amikor a szakdolgozathoz rendelt kreditek nélküli kreditértékhez – azaz a tényleges kontaktórákhoz tartozó kreditekhez – viszonyítunk. (Musinszki, 2017)

IRODALOMJEGYZÉK

- Derényi, A. – Vámos, Á (2015): A felsőoktatás képzési területeinek kimeneti leírása, Oktatási Hivatal
- González, J. – Wagenaar, R. (ed.) (2005): Tuning Educational Structures in Europe II. Universities' contribution to the Bologna Process, Universidad de Deusto, Bilbao
- González, J. – Wagenaar, R. (ed.) (2008): Universities' contribution to the Bologna Process, An Introduction, Universidad de Deusto, Bilbao
- Jakkel, V. – Musinszki, Z. (2017): The Place of Accounting and Education of Accounting in the Globalising World - Experiences of Hungary and the Visegrad Four, In: M. Bezpartochnyi (ed.): Transformation of international economic relations: modern challenges, risks, opportunities and prospects, Collective monograph, Riga: ISMA University, pp. 148-159.
- Musinszki, Z. (2017): Gazdasági ismeretek a műszaki felsőoktatásban, In: Bodzás, S. (szerk.) Műszaki tudomány az észak-kelet magyarországi régióban 2017, Debrecen, pp. 311-317.
- Szlamka, E. (ed.) (2015): Referencing and Self-certification Report of the Hungarian Qualifications Framework to the EQF and to the QF EHEA. Educational Authority, Hungarian National Coordination Point, Budapest
2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról
- 18/2016. (VIII. 5.) EMMI rendelet a felsőoktatási szakképzések, az alap- és mesterképzések képzési és kimeneti követelményeiről, valamint a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendelet módosításáról
- Kommuniké Európa felsőoktatásért felelős minisztereinek konferenciájára, http://www.nefmi.gov.hu/letolt/felsoo/bergeni_kommunike.pdf

GAZDASÁGI RENDSZEREK MULTIÁGENS MODELLEZÉSÉNEK ALAPELVEI

PRINCIPLES OF AGENT-BASED MODELLING OF ECONOMIC SYSTEMS

Karajz Sándor

egyetemi docens, PhD, Miskolci Egyetem, 3515 Miskolc-Egyetemváros, Tel.: 0646565194
e-mail: karajz.sandor@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Az elmúlt évtizedben a társadalomtudományokban az ágens alapú modellezés jelentősége - az elemzési technikák fejlődése által - megnőtt. Ezek a modellek eszköztárunk segítségével képesek leírni a gazdasági szereplők között feltételezett kapcsolatokat, kölcsönhatásokat. A szereplők hálózatának és kölcsönhatásainak leírására alkalmazhatók az úgynevezett multiágens modellek, amelyek elnevezésüknek megfelelően több ágenszt feltételeznek a rendszerben. A közgazdaságtudományban a makrogazdasági folyamatok modellezése során számos módszertani kérdés vetődik fel. A makroökonómiában használt tradicionális modellek kisebb-nagyobb sikerrel kísérletet tettek a minél valósághűbb ábrázolásra, de az elmúlt közel két évtized bebizonyította, hogy messze nem tökéletesek. A tanulmány célja a makrogazdaság multiágens modellezési alapelveinek definiálása, valamint egy hatékonyan használható modell tulajdonságainak meghatározása. A modelljellemzők megadása alapot biztosít konkrét gazdasági szimulációk megtervezéséhez és futtatásához.

SUMMARY

The role of agent-based modelling systems in social sciences has considerably increased over the past decades due to development of analysis techniques. These models and their tools can describe relationships and interactions between economic actors. Multi-agent models that presume several agents in the system are also used to describe the relationships and interactions of actors' systems. In the course of modelling economics and macroeconomic processes, several methodological challenges occur. Conventional models used in macroeconomics have made attempts with varying degrees of success to provide a realistic picture but the last two decades have proved that they are far from being perfect. The aim of this study is to define the basic principles of macroeconomic multi-agent modelling and to identify the characteristics of an effectively applicable model. The identification of model characteristics will provide a basis for designing and creating concrete economic simulations and their running.

1. BEVEZETÉS

Korábbi tanulmányaimban foglalkoztam a makrogazdasági modellezés aktuális trendjeivel (Karajz, 2016), illetve az ágens alapú makrogazdasági modellezés sajátosságaival (Karajz, 2015). A makrogazdasági modellezésről elmondható, hogy a huszadik század végén megjelent, és a huszonegyedik század első évtizedében elfogadottá vált, de 2007-ben kirobbant pénzügyi, majd később reálgazdasági válság idején csődöt mondott DSGE modellek helyett az ágens alapú modellek irányába fordult. Az ágens alapú modellek - a

valóságot hűebben tükrözve - inhomogén, nem tökéletes, de a megszerzett tapasztalatok alapján tanulásra képes szubjektumokat feltételeznek. A valóságban a társadalmi folyamatok során a társadalom önálló entitással jellemezhető szereplői kerülnek egymással szociális, gazdasági és egyéb kapcsolatba. A kapcsolatok során kialakult kölcsönhatások formálják a szereplőket, végsősoron a társadalmat.

A közgazdaságtudományban a makrogazdasági folyamatok elemzése során alapvető problémaként merül fel az aggregálás kérdése: Hogyan kapunk mikrogazdasági szintű döntések eredményeiből a makrogazdaságot leíró folyamatokat, arra vonatkozó mutatókat? Helyes módszert alkalmazunk-e? Figyelembe vesszük a szinergia lehetőségét? Ezeken kívül még számos módszertani kérdést vethetünk fel. A tanulmány segítségével az ezekre a kérdésekre adandó helyes válaszokhoz próbálunk közelebb kerülni.

2. A MULTIÁGENS MODELLEZÉS RÖVIDJELLEMZÉSE

Az ágens alapú modellezés esetén a vizsgált rendszer több kis egységből, úgynevezett ágensekből áll, akik a döntéshozók. A rendszer viselkedése a szereplők viselkedéséből ered, vagyis rendszerszinten nincs előre meghatározva. Az ilyen jellegű rendszerekben a műveletek, a tanulási folyamatok nem központosítottak, hanem az ágensek hálózatában „szétszóródva” történnek. A multiágens modellek legfontosabb jellemzői a következők (Vág, 2007):

- Az ágensek irányítása nem egy központi helyről, hanem decentralizáltan történik.
- Az ágensek korlátozottan informáltak és döntéseik során korlátozott racionalitás jellemzi őket.
- A döntéseket befolyásoló tényezők is decentralizáltak.
- Az ágensek állandó kölcsönhatásban állnak egymással, ezek a kölcsönhatások határozzák meg a rendszer struktúráját.

Az ágens alapú modellek többféleképpen csoportosíthatók, attól függően, hogy a megoldandó problémát, az ágenseket, valamint a hálózatot hogyan tipizáljuk. A modellezni kívánt folyamat jellemzői meghatározzák a használni kívánt modell tulajdonságait, végső soron a modell felépítését. Az ágensek magatartását - a modellezett rendszer sajátosságai segítségével meghatározott - függvények írják le. A korlátozott racionalitás feltételezése miatt mind az ágensek tulajdonságai, mind a viselkedésüket leíró függvények változhatnak, mert az ágensek tanulásra képes egységek, ezért az előbb megfogalmazottak alapján döntéseik mechanizmusa és eredménye megváltozhat, vagyis a szereplők viselkedése egy szimuláció során fejlődik és változik az egymás közötti interakciók és a környezeti jellemzők változásának hatására.

Ezen modellezési forma esetében is fontos kérdés annak meghatározása, hogy az ágensek közötti interakciókból hogyan jönnek létre a magasabb, mezo-, illetve makroszintű folyamatok, illetve történések. Ágens alapú elemzések esetén elfogadható és értelmezhető az emergencia jelensége, illetve a szinergiahatás. Emergenciáról akkor beszélünk, ha a rendszerszinten olyan hatásokat észlelünk, amelyek közvetlenül nem vezethetők le az egyéni döntési algoritmusokból, vagyis valamilyen új tulajdonság megjelenése a régi – az új tulajdonságot nem viselő – struktúrában. Szinergiahatás esetén az egész több, mint a részek összessége, úgy is fogalmazhatunk, hogy egy csoport együtt jobb eredményt képes elérni, mintha minden egyes tag egyedül végezné a tevékenységét.

A multiágens modellek jelentősége az előrejelzési módszerek között is folyamatosan növekszik. Ezzel az eljárással könnyebben megoldható, hogy heterogén egyének alkossanak egy modellezett közösséget. Az egyének viselkedésének szimulációja esetén az egyén döntési folyamatánál figyelembe kell venni a belső mentális jellemző mellett a környezet befolyásoló hatását is (Vág, 2007).

3. MULTIÁGENS-JELLEGŰ MAKROGAZDASÁGI MODELLJELLEMZŐI

A közgazdaságtani elemzések alapvető célja a fogyasztói és a vállalati magatartás elemzésén keresztül a piaci keresleti és kínálati viszonyok meghatározása, formális megoldás esetén a keresleti és a kínálati függvény meghatározása. Így történik ez a makrogazdasági folyamatok leírása során is (Hardwick és társai, 1994).

A makrogazdasági egyensúly, valamint annak változása és ingadozásavizsgálatához elengedhetetlen az aggregált keresletet és a kínálatot befolyásoló tényezők meghatározása. A hagyományos makrogazdasági modellek esetén a különböző gazdasági szektorok homogén (tipikus) szereplőkből (háztartások, vállalatok) állnak. Ezen feltételek mellett az aggregálás egyszerű technikai feladat.

A makrogazdasági modellek fejlődésének egyik fontos állomása volt a dinamikus, a racionális várakozásokat feltételező analitikus modellek használata. Ezen modellek magyarázóereje, valamint előrejelző-képessége - épp a racionális várakozások feltételezése miatt - korlátozott volt. A multiágens modellekre ezzel szemben a korlátozott racionalitás jellemző (lehetőség a „kiszámíthatatlan viselkedésre”), ezért nehezen előrejelezhető események bekövetkezése pontosabban „megjósolható”.

A multiágens alapon működő makrogazdasági modellek esetén a szereplők heterogének, egymástól eltérő tulajdonságokkal, képességekkel rendelkeznek. Minden egyes szereplő korlátozottan racionális, ami azt jelenti, hogy a döntése nem minden esetben optimális. A gazdasági ágens képes tanulásra (pl. mások imitálására), és az abból szerzett új ismereteket felhasználja a döntésekben. A tökéletesség hiánya miatt nem várt és nem tökéletes események is bekövetkezhetnek (pl. pánik, sztrájk, stb) (Hosszú, Mérő, 2017).

A felsoroltak alapján a multiágens alapú modellek használatával lehetőség van - a hagyományos közgazdaságtanban elfogadott, racionális gazdasági döntéshozókat és intézményeket feltételező modellekkel szemben - valósághűbb ábrázolásra. Természetesen ezeknél a modelleknél is szükséges a keresleti és a kínálati oldal tényezőinek alapos vizsgálata, amelyek a következők:

1. Az aggregált keresletet befolyásoló tényezők:
 - háztartások fogyasztási kereslete
 - vállalatok beruházása
 - kormányzati kereslet
 - exportkereslet
2. Az aggregált kínálatot meghatározó szereplőket két csoportra osztjuk:
 - belföldi keresletet kielégítő termelőegységek
 - exportra termelők

A kínálati oldalt azért szükséges erre a két csoportra bontani, mert a hazai inflációt csak a belföldre termelők viselkedése befolyásolja, az exportra termelők nincsennek rá hatással. Ez a módszertani szétválasztás teszi lehetővé, hogy a modell alkalmas legyen inflációs előrejelzésre.

A fejezet következő részében megvizsgáljuk, hogy a hatékony modellezés érdekében mi kell, hogy jellemezze a felsorolt keresleti és kínálati tényezőkért felelős gazdasági szereplőket egy multiágensalapú makrogazdasági modellben.

3.1. Az aggregált keresletet meghatározó tényezők

3.1.1. Háztartások fogyasztási kereslete

Az aggregált fogyasztási kereslet meghatározásához a bevezetésben említett DSGE modellekben egy reprezentatív háztartást vesznek alapul. A reprezentatív háztartás feltételezése miatt a modellekben a háztartások homogének, nem reprezentálják a gyakorlatban létező heterogén összetételű háztartási szférát.

Vizsgáljuk meg a ebből a szempontból a három legismertebb fogyasztói elméletet. Keynes, „A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete” (1936) című művében első ránézésre egyszerűen oldja meg a problémát, a jelenbeni fogyasztást a jelenbeni jövedelem függvényeként írja fel ($C=C(Y)$). Rövid távon a jövedelem változásával a fogyasztási hajlandóság (fogyasztási hányad) változik, a fogyasztási határhajlandóság állandó marad. Ezentúl megfogalmazza, hogy a fogyasztás a jövedelem nagyságán kívül az objektív körülményektől és az egyének szubjektív szükségleteitől, lélektani hajlandóságaitól és szokásaitól függ (Keynes, 1936). Összességében hat objektív és nyolc szubjektív okot nevez meg. Amennyiben tovább gondoljuk ezt, akkor elmondhatjuk, hogy ez az elképzelés elvezet minket oda, hogy a külső és belső tényezők alapján heterogén fogyasztókból álló háztartási szférát feltételez Keynes az elméletében.

Modigliani életciklus-hipotézise (Modigliani, 1988) haszonmaximalizáló egyéneket feltételez, akik az időben allokálják a forrásokat. A források a szerzett jövedelemből és az esetleges örökölt vagyontól állnak. Véleménye szerint a jelenbeni fogyasztás nem az aktuális jövedelemtől, hanem az élet során megszerzett vagyontól függ. Modigliani alapmodellje több szigorú megkötést tartalmaz, amelyek nem valószerűek. (Többek között ilyen az örökhagyási motívum figyelmen kívül hagyása, valamint a kamatláb nulla szintjének feltételezése.)

Friedmanpermanensjövedelem-hipotézisét 1957-ben fogalmazta meg. A fogyasztási modellt egy három egyenletből álló egyenletrendszer segítségével írja fel. Elképzelése alapján a jövőbeli várható jövedelmeknek is szerepe van a jelenbeni fogyasztás alakulásában (Friedman, 1986):

$$c_p = k(i, w, u) y_p \quad (1)$$

$$y = y_p + y_t \quad (2)$$

$$c = c_p + c_t \quad (3)$$

A tényleges jövedelmet két részre bontja, permanens (y_p) és átmeneti (y_t) komponensekre (2. egyenlet). A permanens jövedelem alatt egy hosszabb időszak alatt elvárt jövedelem egy évre eső átlagát érti. Az átmeneti komponens, amire előre nem számítottunk, amely természetesen lehet pozitív és negatív is, jelenthet jövedelem növekedést, de csökkenést is. A permanens fogyasztás a permanens jövedelem függvénye, de befolyásolja a kamatláb (i), a vagyon és a jövedelem aránya (w) és a fogyasztási hajlandóságot meghatározó mutató (u) (2. egyenlet). Természetesen a jövedelemhez hasonlóan a tényleges fogyasztás is permanens és ideiglenes részből tevődik össze (3. egyenlet).

Milyen következtetéseket vonhatunk le a három hipotézisből a multiágens alapú modellünk fogyasztási elképzelésére vonatkozóan. A keynesi elméletben - ha csak rejtetten is - de megfogalmazódik egy heterogén fogyasztó szféra ötlete, mert a fogyasztási hányad és határhajlandóság értékét, ezáltal - akár egyéni szinten is - befolyásolják az objektív és szubjektív tényezők.

Modigliani hipotéziséből a vagyon és a fogyasztás összefüggésére vonatkozó elképzelést kell kiemelnünk. A multiágens alapú modellezésben is fontos szerepet kell tulajdonítanunk az

egyes fogyasztók vagyoni helyzetének. A DSGE modellek túlnyomó része – hibásan – az aggregált fogyasztási keresletet egy reprezentatív fogyasztó viselkedéséből vezeti le. Viszont a valóságban a különböző vagyoni helyzettel rendelkező háztartások teljesen eltérő módon reagálnak a jövedelmi helyzetüket érintő reálgazdasági, vagy gazdaságpolitikai folyamatokra. Az ágens alapú modellekben lehetőség nyílik az ilyen típusú helyzetek modellezésére.

Bizonytalanságokkal jellemezhető világunkban természetesnek tekinthetjük, ha a fogyasztók reagálnak az ideiglenes, váratlan jövedelemváltozásokra. Friedman permanensjövedelem-hipotézise a jövedelmeket két nagy csoportra osztja, különbséget tesz várt és nem várt jövedelem között. Ez a klasszifikáció lehetőséget teremt a két eltérő típusú jövedelem fogyasztásra gyakorolt hatásainak megkülönböztetésére. Ez a megkülönböztetés a multiágens modellezés során felhasználható a különböző gazdaságpolitikai lépések hatásosságának vizsgálatához.

A háztartások viselkedésére vonatkozóan összefoglalva megfogalmazhatjuk, hogy a multiágens makrogazdasági modellben a heterogenitás megjelenésének legfontosabb komponensei:

- a fogyasztói preferenciát érintő szubjektív tényezők (tartalék képzése, intertemporális döntési kérdések, örökség, stb.)
- a jövedelem mértékét befolyásoló objektív tényezők (munkanélkülivé válás, a gazdaságpolitikai intézkedések jövedelmi hatása, stb.), valamint
- a vagyoni helyzet.

Azt, hogy egy adott fogyasztó, mennyire érzékeny a felsorolt tényezőkre, vagyis ezek milyen mértékben befolyásolják a fogyasztási hajlandóságot, összefoglalhatjuk egy óvatossági mutatóban.

3.1.2. További keresleti tényezők

Vállalatok beruházási kereslete

Egy gazdaságban a beruházási javak iránti keresletért elsősorban a vállalatok a felelősek. A vállalati szféra profitmaximalizálási feltételéből levezethető egy beruházási függvény. A beruházás nagysága a tőke határhatékonyságától függ, ami végsősoron a kamatláb. A beruházási döntéseket bizonytalanságok övezik. A bizonytalanság a beruházás jövőbeli hozamával függ össze. A hozamok várt értékét a fogyasztáshoz hasonlóan objektív és szubjektív elemek befolyásolják. Objektív tényezők többek között a gazdaságpolitikai lépések, és a technikai, műszaki fejlődés. Szubjektív elem a beruházó kockázathoz való viszonya, valamint szubjektív értékítélete a beruházás gazdasági környezetéről. Ezen tényezők segítségével egy multiágens alapú modellben egyénenként, vagy kategorizált csoportonként meghatározható a beruházás szintje.

Kormányzati kereslet

A makrogazdasági modellekben a kormányzati kereslet az aktuális gazdaságpolitikától függ, ezért jelentős bizonytalansági hatótényező nem befolyásolja. Az ágens alapú modellekben sem szükséges ezen az elképzelésen változtatni, ezért egyszerűen exogén változónak tekintjük.

Exportkereslet

A hagyományos modellekben az aggregált külföldi szektor esetén a kereslet a világpiaci konjunktúrától és az exporttermékeknek és a külföldi árakhoz viszonyított relatív árártól függ. A multiágens elemzés során - a hatékonyabb modellezés érdekében - e két tényezőt nem világgazdasági szinten, hanem országspecifikusan határozhatjuk meg. A külföldi szféra heterogenitása az országok eltérő konjunkturális állapotból, valamint az eltérő árárányokból, pontosabban mondva árszínvonalakból adódik. Pontosabban fogalmazva az adott külföldi szereplő export iránti keresletét, az adott ország reál GDP-je és a reálárfolyam határozza meg.

3.2. Az aggregált kínálatot meghatározó tényezők

A multiágens alapú modellezés módszertanából fakadhat az egyik erőssége, a DSGE modelleknel hatékonyabb előrejelzési képesség. Természetesen ennek alapvető feltétele a modelltulajdonságok és -felépítés helyes meghatározása. Nemzetgazdasági szempontból nagyon fontos az infláció pontos előrejelzése. Ezért a termelői szektort érdemes legalább két csoportra osztani. Az első csoportba a hazai piacra termelő vállalatok, a másodikba a külföldre termelő vállalatok tartoznak. Az első csoport tagjainak jelentős hatása van az infláció alakulásában, a másodiknak gyakorlatilag nincs, ezért velük részletesen nem foglalkozunk a tanulmányban.

3.2.1. Belföldi termelői szektor

Várhatóan még jobb „jobb” modellt kapunk, amennyiben a belföldi piacra termelőket további alszektorokra bontjuk, annak megfelelően, hogy milyen erős az inflációra gyakorolt hatásuk (energiaszektor, élelmiszeripar, stb.). Egy másik fontos szempont a heterogén termelői szektor kialakításában az ármeghatározói módszerek alapján történő klasszifikáció. Az ármerevség mértékének meghatározása történhet paraméterezéssel vagy súlyozott átlagszámítással.

A legelterjedtebb paraméterezési eljárás a Calvo-árazás, amikor előre megadjuk az úgynevezett Calvo-paramétert, amely megmutatja, mekkora a valószínűsége annak, hogy egy adott vállalat egy adott időszakban árat változtat (Váry, 2015).

Egy másik lehetőség, amikor a vállalati szektor tagjait csoportosítjuk az alapján, hogy rugalmasak a vállalatok árai vagy ragadósak. A vállalati részarányt súlytényezőként használva meghatározhatjuk az árszínvonal nagyságát.

3.3. További modelljellemzők

A DSGE modellekkel kapcsolatosan megfogalmazott legjelentősebb kritika, hogy nem tudták előrejelezni a 2008-as gazdasági válságot, nem tudták a közelgő veszélyt prognosztizálni, másrészt nem tudták megmagyarázni, hogy ez a válság miért is tört ki valójában, milyen mélyen rejlő szerkezeti feszültségek mozgatták és mozgatják a folyamatokat, megmaradtak a felszíni jelenségek leírásánál.

Ennek alapvető módszertani oka, hogy ezek a modellek a konjunktúra ciklusok elemzésére helyezték a hangsúlyt, nem tulajdonítottak jelentőséget a pénzügyi ciklusoknak. A pénzügyi ciklusok a normál konjunktúra ciklusoknál hosszabbak és nagyobb ingadozással járnak. A fellendülési szakaszban megfigyelhető a túlzott mértékű hitelkiáramlás, amelyek végeredményben buborékok kialakulásához vezet az ingatlan vagy/és az értékpapír piacokon. A buborékok „kipukkanását” pénzügyi válság és hosszabb idejű reálgazdasági recesszió követi.

A makrogazdasági modellezés aktuális feladata a modellek olyan irányú módosítása, illetve új módszertani alapokon nyugvó modellek felépítése, amelyek párhuzamosan kezelni tudják a konjunktúra és pénzügyi ciklusokat. Ez nehéz és összetett feladat, részsikerek születtek a válság után, de konkrét, minden aspektust integráló modell még nem készült.

A multiágens alapú modellekben az előrejelzési képesség növelése érdekében mindenképpen szükséges a pénzügyi ciklusok figyelembe vétele. A buborékképződés akcelátorrelv alapján történik. Az akcelátorhatás alapján a beruházások indukálta jövedelemnövekmény a vállalatokat további beruházásra, hitelfelvételre ösztönzi, amelynek terhei folyamatosan csökkennek, így hitelbuborékhoz vezetnek.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

Az utóbbi évtizedben társadalmi és gazdasági problémák megoldására egyre gyakrabban használnak multiágens alapú modelleket. A modellek hatékony működését a gyors számítástechnikai fejlődés is elősegíti. A makrogazdasági folyamatok szimulálásában is fokozatosan nő a szerepük. Ennek egyik oka a korábban népszerű DSGE modellek előrejelzési és magyarázó képességének hiányossága, másik pedig az a tudományos igény, hogy a nemzetgazdaságokat - szemben a tipikus szereplőkből álló aggregált rendszerhez képest - alulról építkező, heterogén egyének interakciójaként működő rendszernek tekintsük. A multiágens alapú makrogazdasági modellek képesek kezelni egy ilyen, korlátozottan racionális, heterogén egységekből álló rendszert.

Az ilyen típusú modellezésnél is abból kell kiindulnunk, hogy a nemzetgazdasági folyamatokat a keresleti és kínálati viszonyok határozzák meg.

Az aggregált keresletet a háztartások fogyasztási kereslete, a vállalatok beruházása, a kormányzati kereslet, és az export determinálja. A háztartások heterogenitását a fogyasztói preferenciát érintő szubjektív, a jövedelem mértékét befolyásoló objektív tényezők, valamint a vagyoni helyzet biztosítja. A beruházási keresletet is objektív és szubjektív tényezők befolyásolják. Ezek segítségével a modellben definiálhatunk differenciált beruházókat. A kormányzati kereslet exogén modelljellemző, mert politikai döntés eredménye, bizonytalansági szerepet nem játszik a modellben. A külföldi szféra tagjainak különbözőségét az adott ország reál GDP-je és a reálárfolyam határozza meg.

Kínálati oldalról különbséget kell tennünk a belföldi keresletet kielégítő termelőegységek és exportra termelők között. A termelői szféra két részre osztásának oka, hogy a két csoport tagjainak viselkedése eltérő mértékben hat az inflációra. A belföldi piacra termelőket alszektorokra bontjuk, annak megfelelően, hogy milyen erős az inflációra gyakorolt hatásuk (energiaszektor, élelmiszeripar, stb.). Egy másik fontos jellemző a vállalati szektor esetében az ármerevség mértéke, mert ez nagymértékben befolyásolja az árak időbeli alakulását.

A tanulmányban a nemzetgazdasági folyamatok ágens alapú modellezésének alapelveit határoztuk meg. A keresleti és kínálati oldal tényezőinek szisztematikus elemzése segítségével megadtuk azokat a modelljellemzőket, amelyek elengedhetetlenek az eredményes futtatáshoz. A kutatás következő lépése az szektorokat alkotó különböző ágensek viselkedésének leírásához alkalmazott összefüggések formalizált formában történő megfogalmazása.

IRODALOMJEGYZÉK

- Friedman, M. (1986): Infláció, munkanélküliség, monetarizmus (Válogatott tanulmányok), KJK, Budapest
- Hardwick, P. – Khan, B. – Langmead, J. (1994): *An Introduction to Modern Economics*, Longman publishing, New York

- Hosszú Zs. – Mérő B. (2017): An agentbased Keynesian modelwith credit cycles and countercyclicalcapitalbuffer, *MNB WorkingPapers* 5, Budapest
- Karajz S. (2016): A makrogazdasági modellezés aktuális trendjei a közgazdasági paradigmaváltás tükrében, *Jubileumi tanulmánykötet Tóthné Szita Klára professzor asszony 70. születésnapjára*, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, pp. 127-134.
- Karajz S. (2015): Az ágens alapú makrogazdasági modellezés sajátosságai, *Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia a Gazdaságtudományi Kar megalapításának 25. évfordulója alkalmából*, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, pp. 608-616.
- Keynes, J., M. (1965): *A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete*, KJK, Budapest
- Modigliani, F. (1988): Pénz, megtakarítás, stabilizáció (Válogatott tanulmányok), KJK, Budapest
- Vág A. (2007): Multiágens szimuláció: A társadalomtudományi kísérletezés eszköze, *Magyar Tudomány*, 168. évf. (9. szám) pp. 1171-1175.
- Váry M. (2015): Piaci alkalmazkodás ragadós árak mellett – Calvo-típusú ármerevség egy ágensalapú modellben. *Közgazdasági Szemle*, 62. évf. (1. szám) pp. 48-77.

ISO 9001 ÉS ISO 14001 SZABVÁNYOK FEJLŐDÉSE ÉS ELTERJEDÉSE

Berényi László¹

¹PhD, dr. habil, egyetemi docens, Miskolci Egyetem, H3515 Miskolc-Egyetemváros,
+3646565111/1773, szvblaci@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Az ISO 9001 és ISO 14001 szabványok adják a világ legnépszerűbb, tanúsítható irányítási rendszereinek alapját. Egyes iparágak beszállítói láncain keresztül a követelményrendszerük, vagy legalább annak egy elemei széles körben elterjedtek. 2015-ben adták ki a szabványok legutolsó revízióit, amelyek kulcsszavai a stratégiai orientáció, kockázatközpontú gondolkodás, érdekelt-központúság, továbbá a nagyobb hangsúly az integrált irányítási rendszerek bevezetésének lehetőségén van. A szabványok jó lehetőséget kínálnak a menedzsment fejlesztéséhez, az ISO Survey adatai alapján azonban népszerűségük csökken. Tanulmányomban a szabványosítás trendjeit vizsgálom kiválasztott országok példáján keresztül. Az eredmények megerősítik a követelményrendszer szemléletváltásának szükségességét, az egyes országokban élő tanúsítványok számának összehasonlítása pedig rámutat a gazdasági kapcsolatok átrendeződésére is.

SUMMARY

The basis of the most popular certified management systems are the ISO 9001 and ISO 14001 standards. The requirements are widespread through the supply chains of some industries. The recent revision was finished in 2015, the key elements of the new standards are strategic orientation, risk-based approach, stakeholder orientation and higher attention on establishing an integrated management system. However, these standards offer a great possibility of developing the management culture, ISO Survey data denote the falling popularity. This paper analysis trends of certification among some selected countries. Results confirm the necessity of changes in structure and approach of the standards. Comparing the development path of the countries, the reallocation of business relations is to reveal.

1. BEVEZETÉS

A minőség fogalmának és a minőségirányításnak szemléletként való integrálása a menedzsment rendszerekbe és eszközökbe számos új lehetőséget teremt. A minőségyszemlélet a vevőkkel és szükségleteikkel kapcsolatos szervezeti tevékenységek proaktív kezeléseként értelmezhető (Berényi, 2017). A minőségyszemlélet – helyesen megválasztott eszköztárral – egyaránt képes támogatni a társadalmi felelősségvállalási (CSR) törekvéseket, a projektmenedzsmentet, stratégiaalkotást vagy éppen a munkafolyamatok és munkakörnyezet fejlesztését. Ehhez természetesen az irányítási tevékenységek tartalmának és szintjeinek megfelelő koordinációja szükséges. Egy nagyvállalat rendelkezhet olyan erőforrásokkal és tudással, amivel saját menedzsment módszertant tud bevezetni és fenntartani, de általában is szükség van a szervezetek széles körének keretrendszer és útmutatást kínáló megoldás(ok)ra. A tanúsított irányítási rendszerek ebből a szempontból alapvető fontosságúak, ráadásul az általuk megteremtett „közös nyelv” elterjedése a beszállítói láncokon keresztül alapvető eredményük. Borlál (2011) rámutatott, hogy az ISO 9001 és ISO 14001 „útlevelet” kínál a nemzetközi kereskedelemhez.

Az elmúlt években a minőségirányítás iránti szakmai figyelem csökken a gyakorlatban és az oktatásban egyaránt, koordináló szerepét azonban véleményem szerint nem tudta más

koncepció vagy szakterület átvenni. A háttérben húzódó okok az alábbiakban foglalhatók össze:

- a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás új fókuszpontot kínál, ezek beépítése az irányítási rendszerekbe a korábbiaktól komplexebb stratégiai (és operatív) megoldásokat kíván (Deutsch et al., 2013),
- a környezeti és társadalmi kérdéseken túl a munkahelyi egészségvédelem és biztonság, információbiztonság, élelmiszerbiztonság stb. is felértékelődtek, ezek saját irányítási szabványokkal is rendelkeznek,
- az integrált irányítási rendszerek átfogó megoldással kecsegtetnek, de a működtetésükhöz szükséges elkötelezettség, kompetencia és erőforrások biztosítása problémás a legtöbb szervezetnél,
- a menedzsment kutatások új hívószavakat használnak a siker vizsgálatához, mint kompetencia, coaching, stratégiai képességek, lean menedzsment stb.,
- az irányítási rendszerek tanúsítására legtöbbször az üzleti partnerek nyomására kerül sor, „saját elhatározásból” kevesen kérik azt, mivel végső soron a költségek növekedése miatt rontja a szervezet versenyképességét.

Az ISO 9001 és ISO 14001 szabványok legutóbbi revíziója célzottan kezeli a fenti kihívásokat, sikeressége azonban még a jövő kérdése. A tanulmány a minőségirányítási (ISO 9001) és a környezetközpontú irányítási rendszer (ISO 14001) szabványok elterjedését vizsgálja a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) rendszeres felmérésének adatbázisa alapján (ISO Survey), ami az adott évben élő tanúsítványok számát gyűjti össze világszinten, országonként. Természetesen a szervezeti szintű tanúsítás indítékai csak a szervezeti sajátosságok ismeretében értelmezhetők és értékelhetők (Ozusaglam et al., 2017), a tanúsítványok számának alakulása jó képet fest a gazdaságról is.

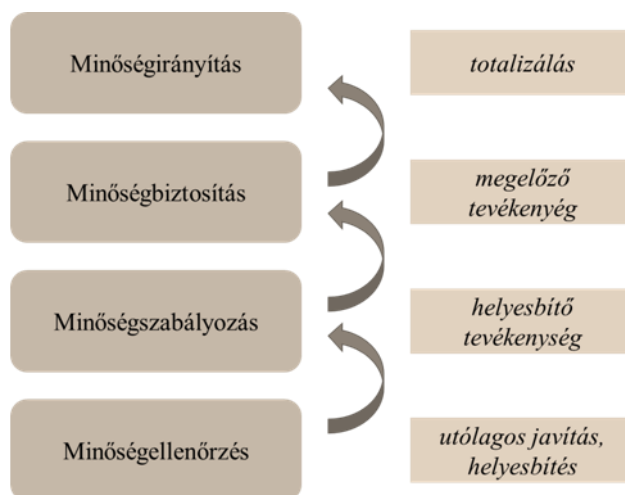
2. A MINŐSÉGSZEMLELET FEJLŐDÉSE

A 20. század elején a minőségsszabályozás, különösen a statisztikai folyamatszabályozás (Shewhart, 1931) járult hozzá a szervezeti teljesítmény és versenyképesség fejlesztéséhez. Az 1960-as évektől ez már egyre kevésbé volt elegendő, a szűk keresztmetszet a belső hatékonyságról a piaci lehetőségekre tevődött, a stratégiai tervezés és menedzsment került előtérbe. Mindez nem jelenti, hogy az operatív folyamatok kontrolljára nem volt tovább szükség, ma is alapvető elmei a minőségügynek (lásd például Kear, 1998; Kanji, 1996). A fejlődés több alkalommal is lendületet kapott:

- Deming (1992) tanításai a második világháború utáni évtizedben felrázták a japán menedzsment gondolkodást (Tenner–DeToro, 2001), majd az egész világot. A statisztikai szemlélet és eszköztár kiterjesztése az üzleti folyamatokra új lehetőségeket nyitott meg.
- A számítástechnika fejlődése az ipari irányítástechnikában, a mérés technikában és az adatfeldolgozásban egyaránt forradalmat hozott. Az elemzések gyorsabban, pontosabban, több szempont szerint váltak elérhetővé (Tóth, 1999).
- Az információtechnológia fejlődése lehetővé és elérhetővé tette az azonnali távoli adatelérést, ami a szervezetek világán túl (Nemeslaki–Sasvári, 2015) is jelentős hatással van a társadalmi viszonyok alakulására, ezen belül például a tanulásra (Poór et al., 2016) is.

A szervezeti siker elérése és fenntartása az 1980-as évek amerikai menedzsment kutatásainak kulcskérdése volt. Ekkorra az USA addig világon vezető iparágai rendre alulmaradtak a japán és német versennyel szemben (Peters–Waterman, 1986). Deming (1992) vállalatirányítási

alapelvei ismét felértékelődtek, a kiválóság kutatásának vállalati példái (Peters–Waterman, 1986), a Malcolm Baldrige díj megalapítása (Hakes, 2007), a teljeskörű minőségirányítás (Tenner–DeToro, 2001) és az EFQM eredményei (Szintay, 2005) mellett Garvin munkásságát érdemes kiemelni. Garvin (1988) a minőséggel, mint a stratégia egyik tényezőjével foglalkozott. Szűkebben vett minőségügyi szempontból a minőségellenőrzés, minőségszabályozás, minőségbiztosítás és minőségirányítás (minőségmenedzsment) fogalmai jelölik ki a fejlődés útját (1. ábra), aminek során a hangsúly fokozatosan került át a termékek nyomon követéséről a megelőző gondolkodásra és a versenyképesség szervezeti szintű kezelésére. A minőségüggyel kapcsolatos szervezeti tevékenységek ugyanakkor nem váltják ki egymást: a vevői igények pontos ismerete nem azonos a megfelelő termék és szolgáltatás előállításának képességével, illetve a pontos, terveknek megfelelő gyártás sem feltétlenül garantálja a vevői elégedettséget.



1. ábra: Minőségügyi tevékenységek szervezeti szinten
Forrás: Berényi (2013:24)

Az átfogó megközelítés igénye különösen jól látható a szolgáltatások esetében, ahol az előállítás és a fogyasztás folyamatai szorosan össze is kapcsolódnak (Heidrich et al., 2006), sőt a szolgáltatási „csomag” tartalma is komplex. A szállodai szolgáltatások esetében például az elégedettséghez nemcsak a szálloda elhelyezkedése vagy a szoba kialakítása járul hozzá, hanem a kiegészítő szolgáltatások, étkezés, személyzet hozzáállása stb. (Szolnoki, 2015).

A környezetvédelemmel való foglalkozás modern kori gyökerei 1960-as évekre tehetők, az útkereső kutatások, nemzetközi konferenciák fénykora pedig az 1970-es évekre (lásd Láng, 1993). A fenntartható fejlődés széles körben elfogadott brundtlandi koncepciója (WCED, 1987) a mai napig meghatározza a gondolkodást. A Brundtland Bizottság meghatározása szerint a fenntartható fejlődés úgy biztosítja a jelen generációk szükségleteinek kielégítését, hogy közben nem fosztja meg a jövő generációit saját szükségleteik kielégítésének lehetőségétől. A fenntarthatóság három pillérét (környezet, társadalom, gazdaság) jelöli meg a jelentés, amelyeket együttesen kell kezelni. Szervezeti aspektusból a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (CSR) előtérbe kerülése (Kotler–Lee, 2007; Szegedi, 2010) és a szabványosítás emelhető ki. Az elmúlt időszakban számos módszer, eszköz és gyakorlati alkalmazás publikálása segíti a fenntarthatóság céljainak integrálását a szervezeti működésbe stratégiai és operatív szinten. Sőt, a téma már a korai kiválósági értékelési modellekben is helyet kapott, majd szerepe egyre inkább bővült. Az ISO 14001 szabvány követelményei és útmutatása pedig tanúsítható keretet ad a környezetközpontú irányítás érvényesítéséhez bármilyen szervezet számára.

3. AZ ISO 9001 ÉS ISO 14001 SZABVÁNYOK FEJLŐDÉSE

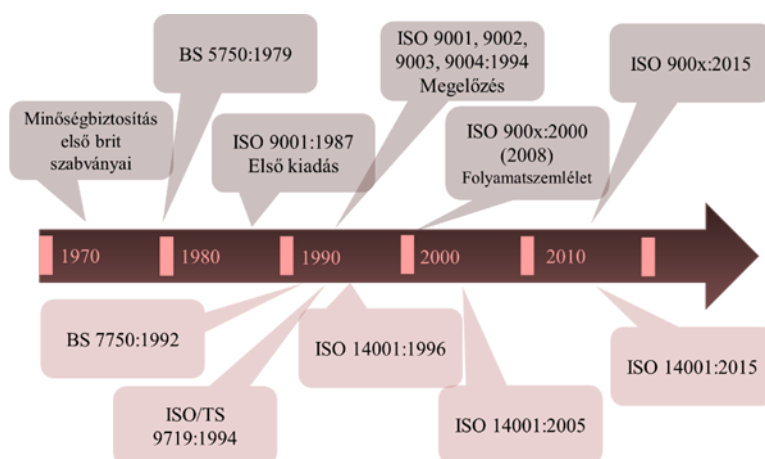
A brit BS 5750 és BS 7750 szabványok nemzetköziesítésének mondhatjuk, hogy globalizálódásának eredményei az ISO 9001 és ISO 14001 szabványok első kiadásai, amelyek világszinten lerakták a minőségirányítás és környezetközpontú irányítás alapjait (Rothery, 1997). E szabványok jelentették és jelentik a kiindulópontot egyrészt más szakmai szempontok szerinti irányítási rendszerek szabványaihoz (például munkahelyi egészségvédelem és biztonság, információbiztonság, élelmiszerbiztonság), másrészt az iparági követelményszabványokhoz (például ISO/TS1694 az autóiparban, TL9000 a telekommunikációs iparban). A szerteágazó fejlesztéseket Koczor (2001) „X9000” jelzővel foglalta össze.

Giddens (1990:64) megfogalmazásában a globalizáció a „világot átfogó társadalmi kapcsolatok intenzitásának növekedése, amely révén távoli helyek úgy kapcsolódnak össze egymással, hogy az egyik helyen bekövetkező eseményeket sok kilométernyi távolságban lejátszódó folyamatok befolyásolják, és viszont”. Mindez két szempontból is kulcselem az irányítási rendszerek szabványaival kapcsolatban:

- a globalizációs folyamatok során kialakuló világszintű beszállítói hálózatok működése elősegítette a szabványok világszintű elterjedését, miközben a nemzeti szabványosítók honosítási folyamatai révén azok elfogadása minden országban biztosított,
- a tanúsított irányítási rendszerek elterjedése a közös szakmai nyelv, a folyamatok szabályozásának és dokumentálásának egységesedése révén erősíti a globalizációs folyamatokat.

Az ISO 9001 és 14001 szabványok ugyanakkor olyan keretet kínálnak, aminek lehetőségei túlmutatnak a szerződés kötelezettségek teljesítéséből származó közvetlen előnyökön:

- a) „annak a képessége, hogy folyamatosan olyan termékeket szállít és szolgáltatásokat nyújt, amelyek eleget tesznek a vevői és az alkalmazható jogszabályi és egyéb szabályozó követelményeknek;
- b) lehetőségek [feltárásának] elősegítése a vevői elégedettség növelésére;
- c) a környezetével és céljaival kapcsolatos kockázatok és lehetőségek kezelése;
- d) meghatározott minőségirányítási rendszerkövetelményeknek való megfelelés igazolásának képessége” (ISO 9001:2015, 10).



2. ábra: Az ISO 9001 és ISO 14001 evolúciója

Forrás: saját szerkesztés

Az ISO 9001 kiadásainak főbb újdonságai, a nemzetközi szabványok kiadásának dátumával (2. ábra):

- 1987: Az első nemzetközi minőségügyi követelményrendszer, hangsúly a minőségellenőrzésen és a minőségszabályozáson.
- 1994: Átfogó minőségbiztosítási követelményszabvány, külön szabványokkal a felelősség különböző szintjeire (terméktervezési szintű felelősség, gyártástervezési szintű felelősség, csak gyártási felelősség), illetve külön szabvány a szolgáltatóknak. A megelőzésre vonatkozó követelményeket ez a revízió vezette be.
- 2000: Átfogó revízió eredménye, minőségirányítási szabvány. A rendszer- és folyamatszémleletű megközelítés középpontba helyezésével szervezeti tevékenységtől független alkalmazhatósággal bírt.
- 2008: A fogalmak és követelmények finomításának eredménye, hangsúly a beszállítói láncok és külső szolgáltatások értelmezésén.
- 2015: Kockázatalapú gondolkodásmód bevezetése a megelőző tevékenységek helyett. Hangsúly a stratégiai képességek kihasználás és más irányítási rendszerekkel való integráció megteremtésén. Az ISO/TS 9002:2016technikai specifikáció (Minőségirányítási rendszerek. Irányelvek az ISO 9001:2015 alkalmazásához címmel) hiánypótló célú útmutatóként jelent meg.

Az ISO 14001 kiadásainak főbb újdonságai, a nemzetközi szabványok kiadásának dátumával:

- 1996: A környezetközpontú irányítási rendszerre vonatkozó követelmények leírása. Környezeti politika, környezeti célok tervezésének, továbbá a jelentős környezeti hatások feltárásának előírása.
- 2004 (2009-es korrekciókkal): Nagyobb hangsúly a vezetés szerepén, a dokumentáción és a külső-belső tájékoztatáson. Fokozott figyelem az ISO 9001:2000-rel való kompatibilitás javításán.
- 2015: Stratégiai szemlélet erősítése, kockázatalapú gondolkodás bevezetése a korábbi tervezési mechanizmus helyett. Az ISO 9001:2015-tel azonos struktúrába rendezett követelmények.

Croft (2012) a 2015-ös kiadásokkal kapcsolatban deklarálta, hogy azok következő 25 évre készítik elő az irányítási rendszerek szabványainak alapjait. Ennek érdekében van szükség az egységes struktúrára és a fenntarthatóság kérdésének fokozott figyelembe vételére.

Hunt (2014) ugyanakkor kiemelte, hogy a változás nem forradalmi, a korábbi szabványok szerinti irányítási rendszerek minimális módosítással (néhány új szabályozási elem bevezetésével) megfelelnek az új előírásoknak is.

Egyetértve a kritikájával, véleményem szerint az ISO 9001:2015 és ISO 14001:2015 szabványok a korábbiaktól tágabb lehetőséget kínálnak a szervezetfejlesztéshez a stratégiai gondolkodáshoz való jobb igazítás révén:

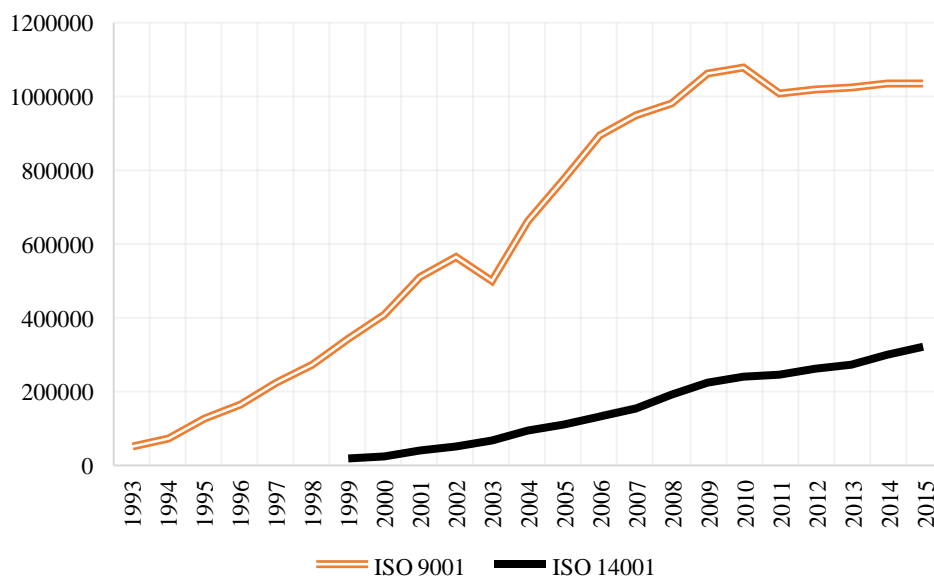
- az irányítási rendszer alkalmazási területét a szervezet és környezete, továbbá az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértéséből kell levezetni,
- a korábbiaktól kevesebb formális kötöttség vonatkozik a vezetőségi felügyeletre, felelősségre és a dokumentálásra, ez azonban nem jelenti a követelmének tartalmi gyengülését,
- a kockázatalapú gondolkodás elérhetővé teszi a különböző célok és tervek integrálását,
- a teljesítményértékelés intézményeinek (audit, vezetőségi átvizsgálás, figyelemmel kísérés, mérés, elemzés és értékelés) rendszerezése segít összehangolni a termék-, folyamat- és szervezeti szintű értékelési feladatokat.

4. A TANÚSÍTOTT IRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK ELTERJEDÉSE

4.1. Világszintű helyzetkép

A tanulmányban bemutatott elemzések az ISO Survey felmérés adatain alapulnak. Az ISO Survey adatbázisa a tanúsított irányítási rendszerek számát összesíti, a tanúsító szervezetek bejelentései alapján. A szabványok hatása túlmutat a tanúsított körén (nem tanúsított rendszerek, egyes követelmények és módszerek alkalmazása a teljes rendszer bevezetése nélkül), viszont ennek felmérése és értékelése nehézkes lenne. Véleményem szerint a tanúsított rendszerek száma, különösen pedig annak időbeli alakulása fontos indikátora a gazdasági rendszereknek.

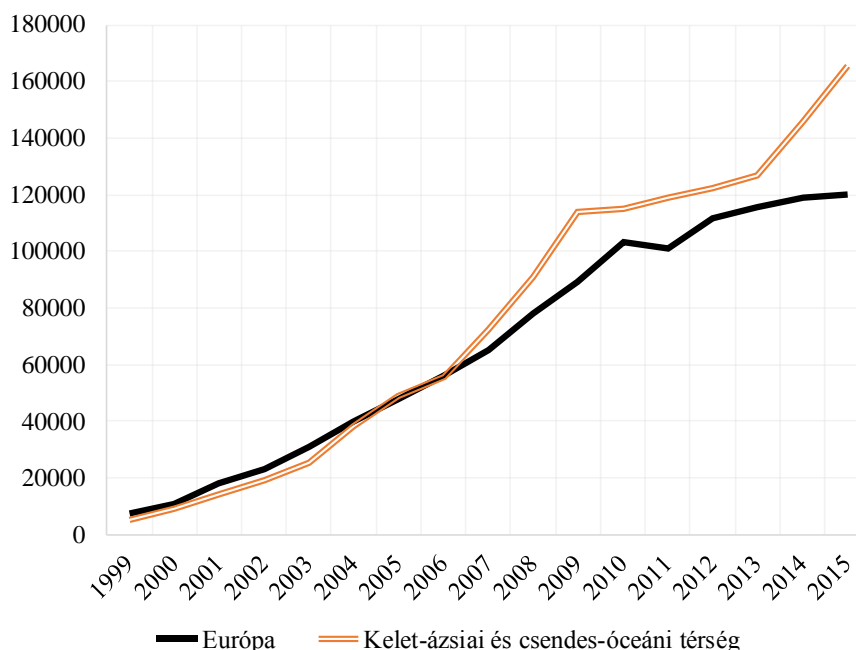
Az ISO 9001 a legnépszerűbb szabvány a felmérés alapján. 2015-ben 1.034.180 tanúsítvány élt világszerte ez alapján, ISO 14001 alapján 319.496. Világszinten vizsgálva a tanúsítványok eloszlása nem egyenletes, Európa és a Kelet-ázsiai és csendes-óceáni térségben jegyzett a többségük. Az ISO 9001 esetében 42,4% és 40,9%, az ISO 14001 esetében 37,5% és 51,8% az érték a térségekben. Észak-Amerikában a szabványok tanúsítása sokkal kevésbé népszerű, az ISO minőségirányítási tanúsítványok 4,5%-a és a környezetközpontú irányítási rendszer tanúsítványok mindössze 2,7%-a található ott. Világszinten a tanúsítványos számának időbeli alakulását a 3. ábra mutatja be.



3.ábra: ISO 9001 és ISO 14001 tanúsítványok számának alakulása világszinten

Forrás: ISO Survey adatai alapján

Az ISO 9001 szerinti tanúsítások számában stagnálás látszik az elmúlt években, az ISO 14001 szerinti tanúsítások estén a kelet-ázsiai és csendes-óceáni térségben tapasztalható dinamikus növekedés emeli a görbét, Európában a növekedés megállt (4. ábra).



4. ábra: ISO 14001 szerinti tanúsítványok alakulása Európában és a Kelet-ázsiai és csendes-óceáni térségben

Forrás: ISO Survey adatai alapján

Az ISO 14001 relatív felértékelődését mutatja, hogy míg 2000-ben e tanúsítványok száma az ISO 9001 tanúsítványok 5,6%-a volt, folyamatos növekedés mellett 2005-ben 14,4%, 2010-ben 22,3%, 2015-ben pedig már 30,1% volt világszinten.

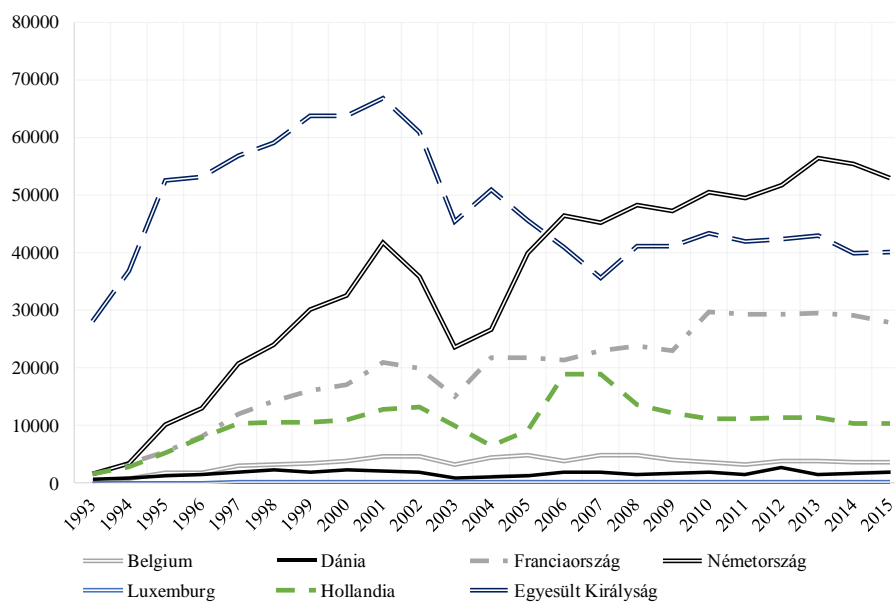
4.2 Európai helyzetkép

A tanúsítványok számának alakulása európai országok körében nagy változatosságot mutat. Vizsgálatomhoz két országcsoporthoz emeltem ki a vizsgálatokhoz:

- Nyugati európai országok (továbbiakban: nyugati országok): Belgium, Dánia, Hollandia, Franciaország, Luxemburg, Németország, Egyesült Királyság.
- Kelet-közép-európai országok (továbbiakban: keleti országok): Csehország, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Románia, Szlovákia, Szlovénia.

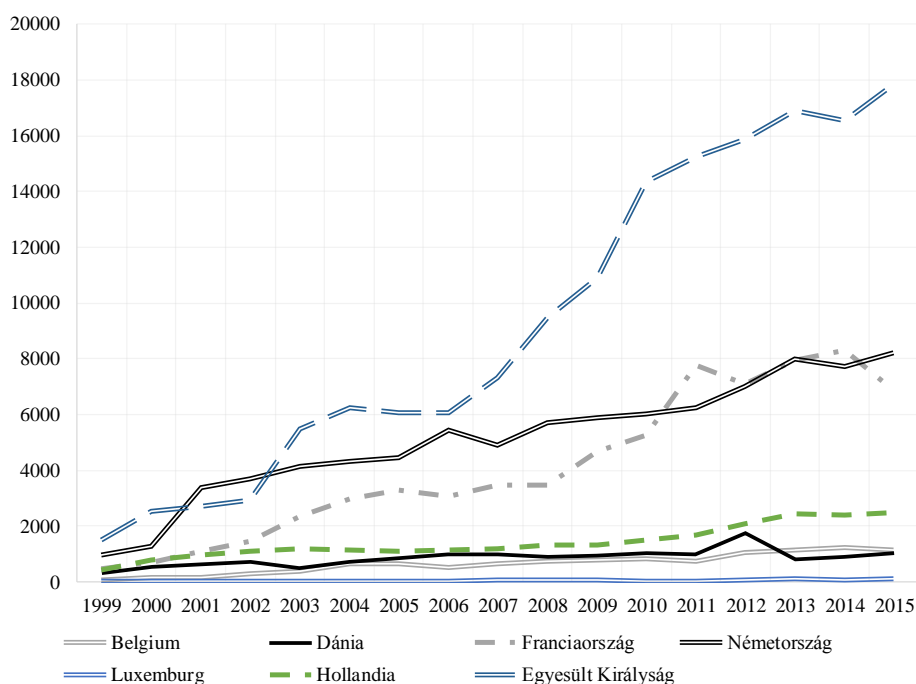
Az országok kiválasztása önkényesnek tekinthető, a szakirodalomban azonban nincs egységes állásfoglalás arról, hogy az egyes országok hová sorolandók be. A természeti, társadalmi-kulturális és gazdasági sajátosságok, továbbá fejlődésük együttes figyelembe vétele nehézkes. Figyelembe vettem Probáld és Szabó (2005) eredményeit, továbbá Kelet-közép Európa kapcsán Lipták (2012) besorolását, amit kiegészítettem Romániával az európai ipari termelésben való növekvő szerepe (Stehrer et al., 2016) miatt.

Az ISO 9001 és ISO 14001 szerinti tanúsítványok számának alakulását a kiválasztott nyugati országokban az 5. és 6. ábrák foglalják össze. Az adatok közvetlen összehasonlítása a gazdaságok eltérő mérete miatt félrevezető, a fejlődés dinamikáját azonban jól mutatják az abszolút számok.



5. ábra: ISO 9001 szerinti tanúsítványok számának alakulása egyes nyugat-európai országokban

Forrás: ISO Survey adatai alapján



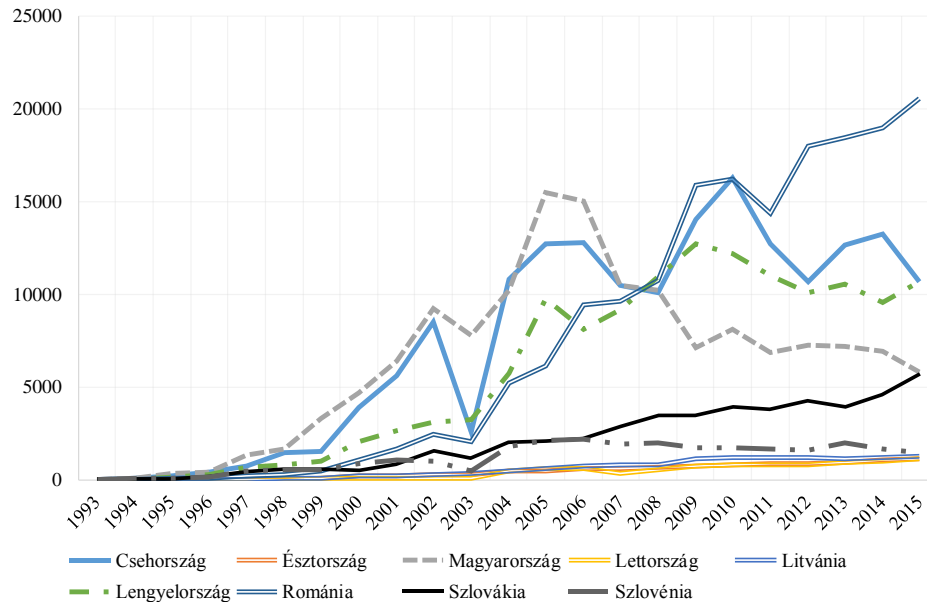
6. ábra: ISO 14001 szerinti tanúsítványok számának alakulása egyes nyugat-európai országokban

Forrás: ISO Survey adatai alapján

A nyugati országokban az 1990-es években dinamikus növekedés figyelhető meg az ISO 9001 tanúsítványok számában, majd a 2000-es évek elején, néhány éves visszaesés után egy új, a korábbtól mérsékeltebb növekedési pálya állt be. 2010-től növekedés csak Németországban volt. Az Egyesült Királyság sajátos fejlődést mutat, ott 2000 után jelentős visszaesést mutat a görbe, ami 2008-ban állt meg. Az ISO 14001 szerinti tanúsítványok számában fokozatos növekedést mutatnak az országok, a bővülés azonban nem közelíti meg a

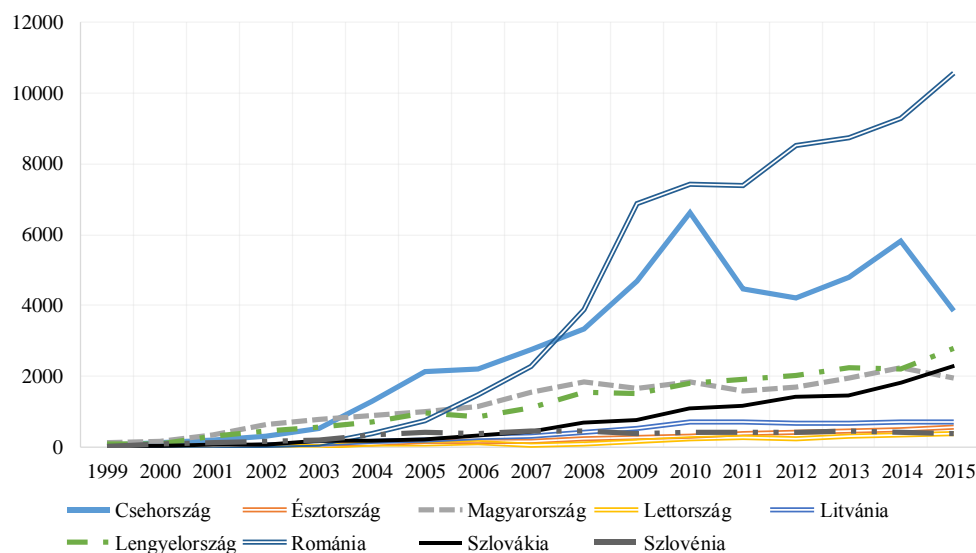
minőségirányítási szabvány esetén tapasztaltat. Kiugró fejlődést az Egyesült Királyság adatai mutatnak.

Az ISO 9001 és ISO 14001 szerinti tanúsítványok számának alakulását a kiválasztott keleti országokban a 7. és 8. ábrák foglalják össze.



7. ábra: ISO 9001 szerinti tanúsítványok számának alakulása egyes kelet-közép-európai országokban

Forrás: ISO Survey adatai alapján



8. ábra: ISO 14001 szerinti tanúsítványok számának alakulása egyes kelet-közép-európai országokban

Forrás: ISO Survey adatai alapján

A keleti országokban a tanúsított irányítási rendszerek később kezdtek elterjedni. 1997 és 2000 között Magyarország és Csehország, 2003 után pedig Lengyelország és Románia mutatói kiemelkedők az ISO 9001 tanúsítványok számában. Szlovákia számai mérsékelt, de kiegyensúlyozott és határozott növekedést mutatnak a vizsgált időszakban. Romániában a

tanúsítványok számának növekedése 2010-es években is folytatódott, a vizsgált országok körében 2010-ben átvette a vezető helyet. Magyarországon 2005 óta csökken a tanúsítványok száma. Lengyelországban 2008 után stagnálás állt be. Az ISO 14001 szerinti tanúsítványok esetén Románia az ISO 9001-hez hasonlóan fejlődést mutat 2004 óta, a többi országban lassabb az elterjedése. Csehország mutatói mindkét szabvány esetén jelentős évenkénti ingadozást mutatnak, 2010 óta pedig visszaesést mutatnak.

2005 és 2015 adatait kiemelve az 1. táblázat bemutatja, hányszorosára változott a tanúsítványok száma, illetve ezekben az években egy ISO 14001 szerinti tanúsítványra hány ISO 9001 szerinti esett.

1. táblázat

ISO 9001 és ISO 14001 szerinti tanúsítványok arányának alakulása

Ország	ISO 9001 (2015/2005)	ISO 14001 (2015/2005)	ISO 9001 / ISO 14001 (2005)	ISO 9001 / ISO 14001 (2015)
Nyugati országok				
Belgium	0,7	1,7	7,3	3,1
Dánia	1,5	1,2	1,5	1,8
Franciaország	1,3	2,1	6,6	4,1
Németország	1,3	1,9	9,0	6,4
Luxemburg	1,7	3,1	4,3	2,4
Hollandia	1,1	2,2	8,3	4,2
Egyesült Királyság	0,9	2,9	7,5	2,3
Keleti országok				
Csehország	0,8	1,8	6,0	2,8
Észtország	2,3	3,8	3,3	2,0
Magyarország	0,4	2,0	15,6	3,0
Lettország	2,0	4,3	6,2	2,9
Litvánia	2,1	3,5	2,8	1,7
Lengyelország	1,1	3,0	10,3	3,8
Románia	3,4	14,1	8,1	1,9
Szlovákia	2,8	10,3	9,2	2,5
Szlovénia	0,7	0,9	5,1	4,1

Forrás: ISO Survey adatai alapján

5. ZÁRÓ GONDOLATOK

Az ISO 9001 és ISO 14001 szabványok 2015-ös kiadásai alapvető szemléletváltást ígérnek, jobb illeszkedést egymáshoz és a szervezeti folyamatokhoz, a problémamegoldás megelőző szemléletének előtérbe helyezését. Az integrált irányítási rendszerek bevezetésének segítségével rugalmasan, és a korábbiaktól sokkal egyszerűbben bővíthető a menedzsment eszköztára. A fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás magasabb szintű figyelembe vétele követi az elmúlt évek legfontosabb irányát. Véleményem szerint a szabványok képesek megfelelni az ígéreteknek, az eredmények azonban a szervezeti alkalmazók szándékától és képességeitől függenek.

A szabványok szerinti tanúsítványok számának alakulását áttekintve világszinten és Európában a szemléletváltásra nagy szükség van. Egy könnyebben alkalmazható, szervezeti szintű folyamatokhoz jobban illeszkedő és látható eredményeket felmutató irányítási rendszer

nélkül a visszaesést nem lehet megállítani. A stagnálás és visszaesés a Kelet-ázsiai és csendes-óceáni térség kivételével általánosan jellemző.

Feltételezve, hogy tanúsított irányítási rendszerek meglétét az üzleti partnerek követelik meg egyes iparágak beszállítói láncokban, a keresztszetszeti képek összevetése a gazdasági kapcsolatok elmozdulására utal.

Európai nyugati és keleti országai különböző fejlődési mintát mutatnak, hazánk szempontjából utóbbiak vizsgálata különösen érdekes. Míg Magyarországon évek óta visszaesőben van a tanúsítványok száma, a környező országok komoly fejlődést mutatnak. Romániában látható a legdinamikusabb változás, de 2015-re Szlovákia – kisebb országgént – utolérte Magyarországot a tanúsítványok számában.

Az ISO 9001 és ISO 14001 tanúsítványok elterjedésének összehasonlítása rámutat, hogy a környezetközpontú irányítás népszerűbbé vált, bár a tanúsítványok abszolút száma lényegesen alacsonyabb, minden országban.

IRODALOMJEGYZÉK

- Berényi, L. (2013): *Fundamentals of Quality Management*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken
- Berényi, L. (2017): A minőségirányítás fejlődése és jövőbeli lehetőségei, *Vezetéstudomány*, 48. évf. (1) pp. 48-60.
- Borial, O. (2011): Managing with ISO systems: Lessons from practice, *Long Range Planning*, 44. évf. pp. 197-220.
- Croft, N. H. (2012): ISO 9001:2015 and beyond - Preparing for the next 25 years of quality management standards, Elérhető: <http://www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1633> [07.07.2015]
- Deming, W. E. (1992): *Out of the Crisis: Quality, productivity and competitive position*, Cambridge University Press, Cambridge
- Deutsch, N., Drávavölgyi, T., Rideg, A. (2013): Note on the Development of Sustainable Supply Chain Strategy, *Chemical Engineering Transactions*, 35. évf. pp. 655-660.
- Garvin, D. (1988): *Managing Quality*, The Free Press, New York
- Giddens, A. (1990): *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge
- Hakes, C. (2007): *The EFQM Excellence Model for Assessing Organizational Performance: A Management Guide*, Van Haren, Zaltbommel
- Heidrich, B., Nádor, É., Somogyi, A., Mester, Cs. (2006): *Szolgáltatás menedzsment*, Human Telex Consulting, Budapest
- Hunt, L. (2014): ISO 9001:2015 – New Terminology, Not a Change in Requirements, Elérhető: <http://asq.org/blog/2014/11/iso-9001terminology> [07.10. 2015]
- Kanji, G. A. (1996): *100 methods for total quality management*, SAGE, London
- Kear, F. W. (1988): *Statistical process control in manufacturing practice*, Marcel Dekker, New York
- Koczor, Z. (2001): *Minőségirányítási rendszerek fejlesztése*, TÜV Rehiland Intercert, Budapest
- Kotler, P., Lee, N. (2007): *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása: Jót tenni - egy ügyért és a vállalatért*, HVG, Budapest
- Láng, I. (1993): *A fenntartható fejlődés Johannesburg után*, Agroiinform Kiadó, Budapest
- Lipták, K. (2012): Analyzing the Labour Market Situation in the Central and Eastern European Countries – Improvement or Decline?, *Theory, Methodology, Practice – Club of Economics in Miskolc*, 8. évf. (1) pp. 33-40.
- MSZ EN ISO 9001:2015 -- Minőségirányítási rendszerek. Követelmények (ISO 9001:2015)

- Nemeslaki, A., Sasvári, P. (2015): A felhő alapú számítástechnika használata a köz- és üzleti szférában, *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás*, (4) 76-84.
- Our common future*(1987), WCED, Geneva
- Ozusaglam, S., Robin, S., Wong, C. Y. (2017): Early and late adopters of ISO 14001-type standards: revisiting the role of firm characteristics and capabilities, *The Journal of Technology Transfer*, doi:10.1007/s10961-017-9560-5
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1986): *A siker nyomában: Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról*, Kossuth Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Poór, J., Sasvári, P., Nesterowicz, K., Monda, E., Eldurssi, M. F. F., Nikolic, M. (2016): E-learning in Management – Focus on Hungary, Serbia and Slovakia, *Journal of Management and Financial Sciences*, 9. évf. (23) 93-122.
- Probáld F., Szabó P. (2005): *Európa térszerkezetének modelljei*. In: Dövényi Z., Schweitzer F. (szerk.), *A földrajz dimenziói*, MTA Földrajztudományi Kutatóintézet, Budapest, pp. 159-170.
- Rothery, B. (1997): *ISO 14000 és ISO 9000*, Panem McGraw-Hill, Budapest-Maidenhead
- Shewhart, W. (1931): *Economic control of quality of manufactured product*, D. Van Nostrand Company, New York
- Stehrer, R., Leinter, S., Marcias, M., Mirza, D., Stöllinger, R. (2016): *The Future Development of EU Industry in a Global Context*, Vienna Institute for International Economic, Vienna
- Szegedi, K. (2010): The Concept and Development Tendencies of Corporate Social Responsibility, *Theory, Methodology, Practice – Club of Economics in Miskolc*, 5. évf. (1) pp. 67-74.
- Szintay, I. (szerk.): *Minőségmenedzsment: Elmélet*, Bíbor Kiadó, Miskolc
- Szolnoki, B. (2015): Mennyire elégedett a vendég? Egy hazai szálloda szolgáltatásai minőségének vizsgálata, *Minőség és Megbízhatóság*, 48. évf. (1-2) pp. 48-56.
- Tenner, A. R., DeToro, I. J. (2001): *Teljes körű minőségmenedzsment: TQM*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Tóth, T. (1999): *Minőségmenedzsment és informatika*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

AUTOMATION REVOLUTIONIZE THE BUSINESS SERVICE INDUSTRY

Robert Marciniak

Assistant Professor

Corvinus University of Budapest

Corvinus Business School

Institute of Management

1093 Budapest, Fővámter 8.

robert.marciniak@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Az elmúlt évtizedekben jelentős diszruptív változások vették kezdetüket az automatizáció széleskörű elterjedésével. Számos munkakör változott meg vagy tűnt el, miközben újak születtek teljes mértékben az automatizációnak köszönhetően. A technológiai fejlődéssel együtt, az automatizáció elsősorban az iparban terjedt le, leginkább a gyártásban és az összeszerelés területén. A növekedés a jövőben várhatóan folytatódik, a kutatók 35 millió ipari robotot vizionálnak 2018-ra. Árnyalja a helyzetet, hogy 2015-ben átlagosan mindössze 69 robot jutott 10 ezer ipari alkalmazottra. A technológiai fejlődésnek köszönhetően az automatizációs trend más szektorokban is változásokat indított el.

Az automatizációnak számos előfeltétele van, amelyek a szolgáltató szektor nem minden területén általánosak. Az üzleti szolgáltatások szegmense az egyik leginkább alkalmas terület a szolgáltató szektoron belül. Ebben a szegmensben, az automatizáció igazi diszruptív változást hozott, amely átalakította a szektort a humán arbitrázs modellből egy magasabb hozzáadott értékű modellé. A kutatás célja, hogy feltárja a jelenség valódi hatását az üzleti szolgáltató szektorra és képet formáljon a technológiák nyújtotta jövőbeli lehetőségekről.

A tanulmány bemutatja a szolgáltatás automatizáció jelenlegi piacát, ismerteti a főbb trendeket és a hazai és nemzetközi kutatások eredményeit. A tanulmány igazolja, hogy az automatizációs forradalomnak hatalmas hatása van a magyar szolgáltató szektorra és a humán erőforrás piacra is. A tanulmány ezen túlmenően felvázolja az automatizáció lehetséges irányait és valódi lehetőségeit a magyar üzleti szolgáltató szektorra.

SUMMARY

In the last decadessignificant disruptive changesbegan with the extended use of automation. Many jobs are changed or disappeared and others were born totally with the automation. Together with the progress of technology, the automation was primarily spread in the industrial sector, mostly in the production and assembly lines. The growth maycontinue in the future further, researchers expect more than 35 million industrial robots globally by 2018.But it shades the situation that in 2015 globally there were only 69 industrial robots to 10 thousand human employees on average. Due to the progress of the technology, the automation trend began to change the service industry as well.

The automation has several preconditions to implement which is not common in every area of the service industry. One of the most suitable areas of services is the business service sector. In this sector, the automation will create a real disruptive change to transform the sector from the transactional human arbitrage model towards the higher value-added model. The

research aimed to reveal the real impact of the phenomenon on the business service sector and form a future picture with these new technologies.

The paper will show the current market of the service automation and introduce the main trends based on the results of some international and own national research on this current topic. The research proved that the automation revolution will have a huge impact on the Hungarian service industry and the human labor market as well. This research study reveals the possible directions and real opportunities for automation in the Hungarian business service sector as well.

1. INTRODUCTION

There is a new age of companies with the progress of digitization. Today, companies have to face with becoming digital. But what this term really means? Some argue that digitization is just extending automation. But Gartner uses “digitization” to emphasize that the goal is to create and deliver new value to customers, not just to improve what is already being done or offered. Some executives think about digital as a technology, others think as a new way of doing business and others still think it is a new way of engaging with customers. All of these definitions are correct but none of them is complete. The meaning of term depends on the use of digitization in the companies. Company leaders must have a clear understanding of exactly what digital means to them and what it means to their business. (Willcocks & Lacity, 2016)

Digitization can create value at different levels. Firstly, creating value at new frontiers means developing new business in adjacent categories like Internet of Things (IoT) that is start new opportunities for disrupters to use data for identifying flaws in existing value chains. (Dörner & Edelman, 2015)

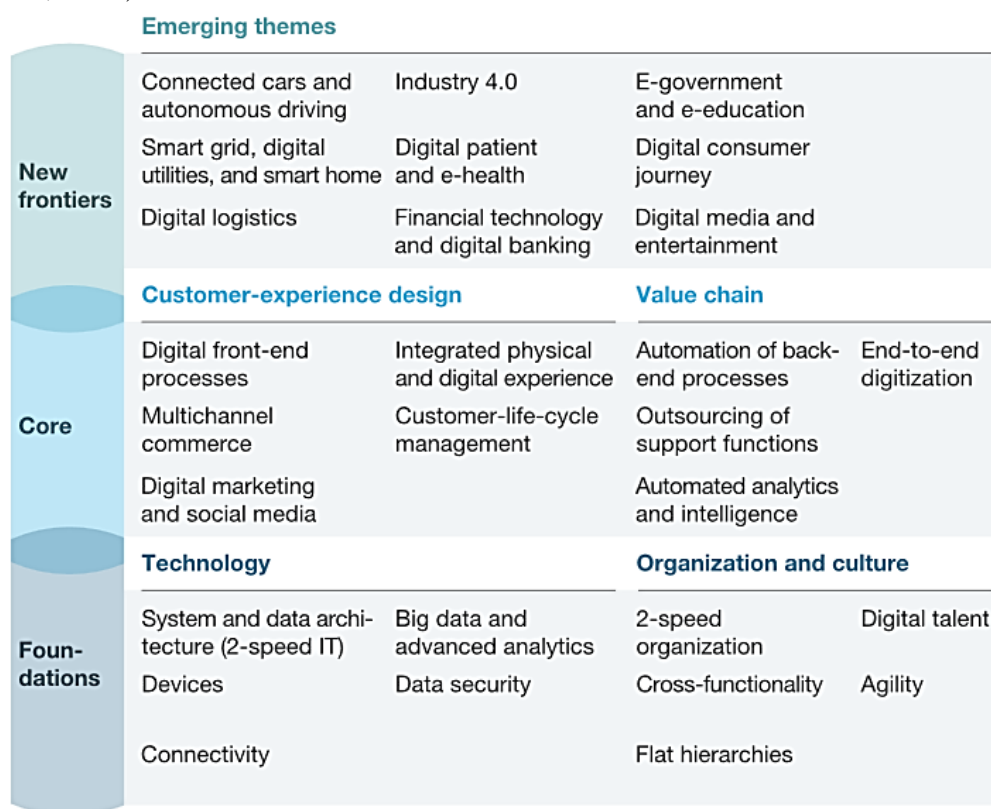


Figure 1: Impacts of digitization
Source: (Dörner & Meffert, 2015)

Secondly, digitization can create value with rethinking how new capabilities serve customers. It requires four core capabilities. The first is proactive decision making is based on intelligence, that deliver content and experiences that are personalized and relevant to the customer. The second is contextual interactivity that means analyzing how clients is interacting with a brand and use this information to improve the customer experience, like IoT technologies collect huge amount of data that is useful for developers. The third is real-time automation that means how companies use automating the supply chain and core business processes to drive down costs, but it's also crucial to providing companies with more flexibility to respond to and anticipate customer demand. The fourth is a journey-focused innovation that means new businesses and services that extend the relationship with the customer. (Dörner & Edelman, 2015) Digitization has the highest impact on service sector in this level. Automation of back-end processes, outsourcing of support functions, automated analytics and intelligence and end-to-end digitization all emerged in service sector and influenced its operation significantly.

The third level how digitization create value is building fundamental digital capabilities. It means technological and organizational processes that allow an enterprise to be agile and fast. It includes two elements: mind-sets and system and data-architectures. Mind-sets means institutionalizing cross-functional collaboration, flattening hierarchies, and building environments to encourage the generation of new ideas. System and data-architecture means change the legacy systems with new digitized IT that support fast-moving, often customer-facing interactions. (Dörner & Edelman, 2015)

The companies want to capitalize their new digital capabilities like connectivity, advanced analytics or automation that help them to build deeper relationships with clients, launch new business models, make their processes more efficient and make better decisions. But it is not easy to deploy digital tools and approaches organization-wide, because many times companies costly, complicated initiatives. A critical factor to success to have a common operating model for digital and IT tools and service delivery models. (Khan, et al., 2017)

2. EMERGE OF AUTOMATION TECHNOLOGY AS DISRUPTIVE CHANGE

The company use of the term digitization in different meanings, it encompasses digitization of assets, including infrastructure, connected machines, data, and data platforms, etc., or digitization of operations, including processes, payments and business models, customer and supply chain interactions and finally digitization of the workforce, including worker use of digital tools, digitally skilled workers, new digital jobs and roles. Based on it, the extent of digitization varies by company, but there is a large gap between digital leaders and the rest. (Manyika, et al., 2017)

The disruptive change is consequence of disruptive innovation. Disruptive means a break in current the status quo, create a new way that is different from the linear progress of a technology. (Bukša, et al., 2015)

We are in the new age of automation. Of course, the trend of automation in intellectual work is not a new phenomenon, but in turn really new is how the legacy enterprise technology solutions are complemented by automation to be less disruptive within the company. (Burnett, 2016) Nowadays robots are not only familiar with the factory floor and software routines but with the rapid development of artificial intelligence, machines could emerge activities previously require human judgment and experience. Automation has impacts on the human labor with elimination of it, but it also has several value like helping companies to get closer to the customers, improve their operations, optimize their knowledge work, or increase their speed and scale of discovery in areas such R&D. (Chui, et al., 2017)

Automation technologies have a wide spectrum. In general automation takes the robot out of the human but in the practice it means combinations of different fundamental technologies like robotic process automation or machine learning that exist in parallel. Automation technologies could be grouped how advanced it is as well. Basic automation means writing script in a specific software environment, robotic process automation mean an automation tool that automate routine tasks such as data extraction and cleaning through existing user interface. Finally intelligent process automation s an emerging set of new technologies that combines fundamental process redesign with robotic process automation and machine learning. It mimics human activities and learns to do them even better. The first two level means rule-based automation awider execution, the third means an automation augmented with decision-making capabilities thanks to advances in deep learning (algorithms that identify patterns in structured data, such as daily performance data, through “supervised” and “unsupervised” learning) and cognitive technology (technologies that combine machine learning and natural-language generation to build a completely virtual workforce that is capable of executing tasks, communicating, learning from data sets, and even making decisions based on “emotion detection”). It promises radically enhanced efficiency, increased worker performance, reduction of operational risks, and improved response times and customer journey experiences.(Berruti, et al., 2017)

Automation technology is a real disruptive innovator because it changes the operation of business services.We believe it will be a core part of companies’ next-generation operating models. Many companies have been experimenting that automation could automate 50 to 70 percent of tasks, could translate into 20 to 35 percent annual run-rate cost efficiencies, reduce in straight-through process time of 50 to 60 percent and bring return on investments most often in triple-digit percentages.(Berruti, et al., 2017)

3.RESEARCH QUESTIONS AND METHODS

Digitization and within the automation are changing the fundamental way of work. The progress of automation brings the promise of higher productivity, increased efficiencies, safety, and convenience. But these technologies also raise different questions about the main impacts of it. The research study aims to answer what are the main impacts of digitization technologies on the business service companies, how automation changes the operating model of business service segment. The research study use on primary and secondary databases in the use of automation technology and based mostly on literature reviews.

4.RESEARCH RESULTS

The digitization and automation are now key driving forces of the business process management (BPM). The top-performing companies focus their automation efforts on the well-defined processes to automatize them. Successful process automation programs could shorten the turnaround time of process significantly. (Catlin, et al., 2015)The RPA is an unattended automation approach, providing high-value creation opportunities (significant cost savings, improved service delivery and manageability, and faster value creation with lower risk because it is non-invasive and easier to renew). (Simonson & Chandrashekhar, 2015)

The robotics and business processes could be connected in a new and exciting ways to robotic process automation (RPA). The RPA is basically an automation that manages rule-based and repetitive activities without human intervention being non-monitored. (Simonson & Chandrashekhar, 2015)These activities have typically been carried out by humans.

Robotic Process Automation (RPA) is one of the most important type of technology using in the business service sector. RPA means a class of software robots that replicates the actions of a human being interacting with the user interfaces of other software systems. It enables many back-office functions without requiring expensive and difficult IT integration with interfaces. (Manyika, et al., 2017)

The repetitive tasks could as well be automated, measured and optimized. This in turn helps in streamlining operational functioning of companies. Through the automation, human labor need only to be dealt with the exceptions of the processes and the development of an automated processes, those that actually require a customer-oriented and human interaction. (Marciniak & Berend, 2017)

In a shared service organization, that is a typical business service organization, managers should ask some very important questions. Some of these questions are the followings (Chandok, et al., 2016):

- How does digitization change the value proposition of shared service organizations?
- How real are digital threats and opportunities in the view of the parent organization?
- How could shared service organization balance among traditional standardized operation, continuously improving transformative approach and disrupting new way of thinking?

Automation within the digitization has several huge impacts. The most important are the followings:

- The first is digitization could ease the need to find a new sourcing country where geographic advantages are. Digitization could be the next sourcing “country” and it changes the corporate sourcing strategies. Using the automation technologies, the companies do not need to change locations to be competitive but could endeavor towards process excellence.
- Automation changes the labor-arbitrage model that was the main driver of existence of business service organizations. Due to changing of repetitive human works with automation, business service organization could restructure their process architecture and reposition their value proposition. The employees could free-up from the dull and repetitive activities and focus higher value-added actions. It has an additional big motivation initiative for the talent retention programs.
- Automation could change the shoring tendencies as well. Nowadays companies use right-shoring (or Hub-and-Spoke) model that means companies combines outsourcing and shared service models and use multi-location operation with different levels of value-add service parts. In this right-shoring model, companies continuously monitor their processes and relocate the functions to optimize their operations. The automation will decrease the geographic advantages, mostly the human arbitrage, so not the offshoring or nearshoring phenomenon will increase. But it does not mean that it will strengthen the reshoring model when functions will come closer to the customers, but these functions will stay there at the current locations.
- Automation will change the process and work-flow in order to find new area of optimization. IT and business need to cooperate to discover specific areas in which to incorporate automation and robotics into their existing manual workflows. Automation could bring a new role for specific processes and employees working with them.
- Automation will change the HR strategies of companies. In today’s environment it is not easy for companies to find talents. Companies must build right incentives and clear career path for their talents. (Catlin, et al., 2015) With the progress of digitization, introduction of automation technologies, business service companies must make a radical shift in its talent-management strategies and programs. Company leaders

should focus on making changes in the following areas to adapt their cultures in ways that will appeal to both next-generation digital workers, who can bring fresh perspectives and innovation to companies, and conventional IT workers, who often carry with them years of valuable institutional knowledge (Khan, et al., 2017):

- attracting talents: companies need to make some cultural changes to attract next-generation workers as well, because the conventional methods used before is not suitable for the new graduates;
- retaining talents: companies need to recognize that new both digital and convention IT staffers should be motivated to do their best to ensure high-quality customer experiences and successful business outcomes but not with the same way;
- building capabilities: establishing an integrated technology operating model will gain benefit for the organization with finding new advantages and opportunities in both digital and conventional areas.

It is very important to recognize that digitization and automation technologies create new opportunities as well on each areas listed formerly. As technological change brought new challenges so as brought new opportunities as well. Digitization has impact not only on the low-level employers but on the C-level managers as well. Today at a big company, a new manager position emerged that is called chief digital officer (CDO). (Rickards, et al., 2015)

5.CONCLUSIONS

A business service organization with digitized and automated service delivery processes could ensure valuable capabilities for its service customers. From their back-end position, business service organization could move up on the value-chain to help service customers realizing their digital strategies, improve not only the back-office processes and methodologies but front-end customer interactions and increase internal productivities.

Organizations in the business service segment need to find a healthy balance among the different operational approaches. The normal way of business in the business service segment is when organizations endeavor to streamline their operation and want to reach the leading-edge process excellence. But this traditional way of operation could not be successful without continuously improvement approaches that want to find the new way of optimization with new management tools and technologies. The third approaches is the newest one that bring a disruptive thinking into the organizational management. It claims to incorporate a unique thinking that want to change traditional way of doing with totally new ways using new technological capabilities.

It is obvious that business service organizations need to widen the traditional focus areas in their operation to change to accommodate digitization. They have to change the traditional model of service factories, and should become centers of expertise, with less emphasis on completing lower-level manual tasks and more time spent devising and launching innovative and efficient service options. It means rather than hire low-cost, entry-level talent, business services organizations will need to look for expertise in areas such as point robotics, data analytics, and agile software development. To sustain value creation in companies, it is good idea to create a center of excellence (CoE) to govern the transformation and support the rapid deployment of automation solutions. ACoE should be centrally located and can be fairly small in size to support companies in introduction and execution of automation initiatives effectively.

ACKNOWLEDGMENTS

This research study was supported by the State of Hungary in the framework of ‘New National Excellence Program’.

REFERENCES

- Berruti, F., Nixon, G., Taglioni, G. & Whiteman, R., 2017. Intelligent process automation: The engine at the core of the next-generation operating model. *McKinsey Quarterly*, March, p. Online.
- Buksa, M., Hoffman, J., Kiss-Dobronyi, B. & Thaler, B., 2015. *Az újdonság megszakító erejével - Összefoglalók Clayton M. Christensen munkásságából*. Budapest: Rajk László Szakkollégium.
- Burnett, S., 2016. *Clever Machines at Your Service - Smart Automations and their Impact on Service Delivery*, White Paper - Online Publication: Everest Global Inc..
- Burnett, S. & Kotari, N., 2016. *Robotic Process Automation*, Dallas: Everest Group Inc., Edgeverve.
- Catlin, T., Scanlan, J. & Willmott, P., 2015. Raising your Digital Quotient. *McKinsey Quarterly*, June, p. Online.
- Chui, M., George, K. & Miremadi, M., 2017. A CEO action plan for workplace automation. *McKinsey Quarterly*, July, p. Online.
- Dörner, K. & Edelman, D., 2015. What ‘digital’ really means. *McKinsey Quarterly*, July, p. Online.
- Dörner, K. & Meffert, J., 2015. Nine questions to help you get your digital transformation right. *McKinsey Quarterly*, October, p. Online.
- Khan, N., Rahul, A. & Lunawat, G., 2017. Toward an integrated technology operating model. *McKinsey Quarterly*, October, p. online source.
- Manyika, J. és mtsai., 2017. *A future that works - Automation, employment and productivity*, Boston: McKinsey Global Institute.
- Manyika, J., Chui, M. & Ramaswamy, S., 2017. *What's now and next in analytics, AI, and automation*, San Francisco: MGI.
- Marciniak, R. & Berend, D., 2017. Disclosing RPA trend in the business services. In: *Management Challenges in the 21th Century. Volume III..* Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, pp. 119-132.
- Rickards, T., Smaje, K. & Sohoni, V., 2015. ‘Transformer in chief’: The new chief digital officer. *McKinsey Quarterly*, September, p. Online.
- Simonson, E. & Chandrashekhar, R., 2015. *Seizing the Robotic Process Automation (RPA) Market Opportunity*, New Delhi, India: Everest Group - NASSCOM.
- Willcocks, L. P. & Lacity, M. C., 2016. *Service Automation - Robots and the Future of Work*. Stratford-upon-Avon: Steve Brookes Publishing

A MARKETING STRATÉGIAI KIHÍVÁSAI – INNOVATÍV VÁLASZOK

CHALLENGES IN STRATEGIC MARKETING – INNOVATIVE SOLUTIONS

Piskóti István

intézetigazgató, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem, Marketing és Turizmus Intézet
piskoti@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány a marketing releváns stratégiai kérdéseit elemzi, a vállalati stratégiával való viszonytól, a funkcionalitáson át a cégek teljesítményét, eredményességét, sikerességét meghatározó szerepéig, mérhetőségéig. Az elmúlt évtizedekben a szakirodalmi vélemények (Day 1992, Reibstein et.al.2009), gyakorlati tapasztalatok, az elméleti, módszertani következetlenségek a marketingstratégia identitásválságát vélelmezik. A szerző bemutatja a stratégiai marketing és a marketingstratégia tisztázó értelmezését, s a marketing vállalati stratégiai tervezésben játszott szerepét. A szerző saját eredményeire épülően bizonyítja a marketing képességek, marketingszervezeti megoldások vállalati teljesítményt, az innovációs versenyképességét, a piaci sikert meghatározó szerepét, s a marketingvezérelt innovációs versenyképességi modelljét. A marketing kiválósági modell (Moorman-Day2016) alapján felvázolásra kerülnek a modell-összefüggéseket bizonyító jövőbeni kutatási irányok.

SUMMARY

The study analyzes the relevant strategic issues of marketing, the relationship between corporate and marketing strategy, the role and impact of the marketing in the firm performance, competitiveness and success. The literature reviews (Day 1992, Reibstein et.al.2009), the practical experience, the theoretical and methodological inconsistencies in the last decades presume the identity crisis of marketing strategy. The article presents a clear understanding of strategic marketing and marketing strategy and the role of marketing in corporate strategic planning. Based on its own results, the author demonstrates the role of the marketing capabilities and marketing organization solutions in the corporate performance, innovation-competitiveness and market success. He describes own marketing-driven innovation competitiveness model. The future research activities to justify the model's conclusions are outlined based on the marketing excellence model (Moorman-Day 2016).

BEVEZETÉS–A MARKETINGSTRATÉGIA IDENTITÁS-PROBLÉMÁI

A nyolcvanas, kilencvenes évek a stratégiai gondolkodás izgalmas korszaka volt, ekkor születtek azok a nagyhatású, sokat hivatkozott könyvek, tanulmányok, modellek (Day 1984, 1992, Hunt 1995, Kotler 1997, Porter 1987, 1996, Webster 1992, Wind 1982, Meffert 1994), melyekhez mind az elméletben, mind a gyakorlatban ma is leginkább visszanyúlunk, hiszen nemigen találunk új koncepciókat, modelleket, módszereket és mérési megoldásokat. Ez sajnos azt is jelzi, hogy az elmúlt egy-két évtizedben a marketing-kutatók elhanyagolták a stratégiai témakört. Már Day (1992) is megállapítja, hogy akadémiai körökben a marketingnek, mint alkalmazott menedzsment-tudománynak a stratégiai elméletek és koncepciók fejlesztéséhez, teszteléséhez és népszerűsítéséhez való hozzájárulása csökkent. Nem véletlen Reibstein et al. (2009) azon megjegyzése sem, hogy az akadémiai marketing „balkanizációjának” növekedése a kvantitatív modellek és a fogyasztói magatartás irányába, csökkentette a stratégiai marketingproblémák kutatását. Mindezek fényében különösen fontos

Varadarajan (2010) elméleti tanulmánya, mely elindított egy „újrágondolási folyamatot”, egy szakmai vitát, melynek fontos állomásaként értékelhetjük az Academy of Marketing Science 2015 végén megjelent tematikus számát, ahol Varadarajan mellett Hunt, Bharadwaj és mások is rögzítették véleményüket. E mellett öröndetes módon gyarapodni látszik a marketing stratégiai kérdéseit vizsgáló publikációk, kutatások száma mind a nemzetközi, mind a hazai gyakorlatban (Hoffmanné 2000, Józsa 2003,2005,2014, Vágási 2007, Piskóti 2000,2011, Bauer-Berács 2016). Különösen izgalmas és aktuális a Journal of Marketing 2016-os, az AMA (American Marketing Association) és az MSI (Marketing Science Institute) által jegyzet különszáma a „marketing határaitól”. Az elmúlt években oktatói-kutatói és tanácsadói tevékenységem során magam is szembesültem az egymásnak alapvetően ellentmondó elméleti megközelítésekkel, a kidolgozatlan elméleti módszertannal, s a vállalatoknál az indokolatlanul igen heterogén szemléleti, a cselekvési megközelítésekkel. A szakirodalomban klasszikusan három marketingstratégiai kutatási megközelítési iránnyal találkozhattunk:

1. Módszertanorientált megközelítések(marketingstratégiák elemzési, értékelési módszerek (életciklus, portfólió stb.)
2. Tartalomorientált megközelítések(az opciók számos sémája, termék-piaci, porter stb.)
3. Megvalósítás-orientált megközelítések(ki fejleszti, ki valósítja meg a szervezetben, „stratégia-struktúra paradigma”, controlling, vállalati kultúra, top-down/bottom-up) stb.)

Napjainkra egyre inkább a három megközelítést integráló, átfogó folyamat-orientált(evolúciós) stratégiai marketingmenedzsment szemlélet veszi át a helyét, melyet magam is követni igyekszem. Jelen tanulmányban az alábbi kérdések tárgyalására térek ki:

- a stratégiai marketing és a marketingstratégia tartalmi kereteire,
- a marketing tevékenység, a marketing kiválóság a vállalkozások teljesítményét, versenyképességét meghatározó, befolyásoló szerepére,

melyekhez kapcsolódóan saját kutatási eredményeimet illesztem a nemzetközi szakirodalmi modellekhez.

A STRATÉGIAI MARKETING TARTALMI, MÓDSZERTANI KERETEI

A menedzsment tudományban a stratégiai menedzsment tartalmát, mint tanulási terepet, folyamatot tekintjük, a vállalati stratégiát (corporate strategy, a cégszintű, több üzleti területtel bíró vállalkozásoknál) és az üzleti stratégiát (business strategy, az egyes üzleti egységekre szólót) pedig mint szervezeti stratégiai konstrukciót értelmezzük. (Varadarajan2010)

A marketingtudományban a stratégiai marketing és a marketingstratégia kifejezés leginkább szinonimként kerül használatra, nincsenek tartalmilag egyértelműen definiálva, meghatározva, elkülönítve. Megítélésem szerint ugyanakkor éppen ez a „lezserség” az egyik magyarázata a marketing és a stratégia közötti viszony nem következetes értelmezésének, a rosszul használt, félreértett megközelítéseknek. Ezt a következetlenséget jelzi az is, hogy míg a marketingtevékenység definícióját a nemzetközi szakmai közösség, az AMA révén rendszeresen újra fogalmazza, ez nem történik meg a marketingstratégia vonatkozásában. Ugyanakkor megvannak az elméleti kiindulások. Hunt (1983) a marketingtudományt, mint magatartás-tudományt határozza meg, mely kutatja a cserekapcsolatok magyarázatát, fókuszálva négy összefüggő alapvető viszonyra, cselekvésre, úgymint

1. vevő magatartása, viselkedése a cserében,
2. az eladó magatartása, viselkedése a cserében
3. a szervezeti keretek a csere megvalósításának megkönnyítése érdekében,
4. s mindezen magatartások, következmények vizsgálata a társadalomra irányulóan, azaz széles elemzési, aktivitási komplexitást jelöl ki.

Day és Montgomery (1999) a marketing terepét, feladatát, megválaszolandó kérdéseit az alábbiakban vázolja fel:

1. Hogyan viselkednek valójában a vevők, a fogyasztók?
2. Hogyan működnek, fejlődnek a piacok?
3. Hogy viszonyulnak a cégek a piacaikhoz?
4. Hogyan járul hozzá a marketing a szervezeti teljesítményhez, sikerhez és a társadalmi jóléthez?

A stratégiai marketing, mint egy speciális tanulási folyamat az elmúlt fél évszázadban fejlődött ki. A 70-es, 80-as években a szervezetek számára kiemelkedő előnyt jelentett a marketinges munkatársak nagyobb bevonása a cég stratégiai irányainak meghatározásába (elemzés, stratégiai tervezés cég és üzleti egység szinten egyaránt), hiszen ők bírtak a legtöbb tudással a külső környezetre vonatkozóan. A stratégiák alkotásának lényege – mint ismeretes – mindig annak megmutatása, hogy az adott szervezet kitűzött céljait hogyan lehet elérni az adott feltételek, körülmények között, azaz hogyan – milyen elvek, szabályok, módszerek mentén – kell „kombinálni az erőforrásokat, eszközöket. Nagyon fontos, alapelv ez, amit gyakorta mégis elfelejtenek. A stratégia valódi értéke nem egy adott eszköz-kombináció kialakításában van, hanem azon magatartási, cselekvési szabályok, elvek meghatározásában, melyek egyértelmű útmutatást nyújtanak a mindenkor operatív cselekvéshez, annak akár szükséges megváltoztatásához is. A nyolcvanas években létrejött stratégiai konstrukciók, megközelítések – mely szerint a marketing funkció, a marketing szervezet az elemzési, kutatási, környezeti tudása révén kiemelt szerepet játszik a cég stratégiai irányainak kialakításában – ki is jelölték az elmúlt három évtized fő stratégiai kutatási fókuszait

1. a stratégiai marketing olyan kérdései, mint a termék, ár, promóció, és a hely (4P), a szegmentáció, célpiacválasztás és a pozicionálás (STP),
2. a marketingstratégiát befolyásoló szervezeti szintű jelenségek – vállalati kultúra, szervezeti tanulás, tudásmenedzsment) vizsgálata,
3. a cég és a marketing stratégia (szinergia, horizontális felvásárlások), az üzleti és a marketingstratégia (piacbelépési és stratégiai szövetségek), valamint a cég, az üzleti és marketingstratégia kölcsönös területei (interface) (multimarket verseny, a márkák pénzügyi értékei)
4. a cégszintű stratégia fókusza (diverzifikáció és leépítések) abból az aspektusból, hogy a cégstratégia milyen hatással, illetve befolyásoltsággal van a marketingstratégiával kapcsolatban, s mi a marketing funkció szerepe a cégszintű szervezetre/ben,

A marketing stratégia az adott szervezet piaci magatartására vonatkozó tudás terepe, a vevővel, fogyasztóval, a versenytárral, s más külső érintettel való kapcsolatban az érték létrehozása, kommunikálása és értékesítése (értékteremtő folyamat) és a céggel való tranzakció, csere viszonylatában.

Nincs szakmai vita a gyakorlatban sem arról, hogy a marketing nem csupán ötletek, taktikai döntések halmaza, hanem egy tudatos tervezési folyamatra épülő, stratégiai keretekben folytatott tevékenység, mely a meglévő, megteremthető erőforrások és a piaci lehetőségek függvényében átgondoltan kerül megvalósításra. A stratégiai szemlélet, a marketingstratégia a marketing elméletének és gyakorlatának mindennapi fogalmai, ami természetesen nem feltétlenül hatalmas kutatásokat, tanulmányokat jelent, hanem a racionális, ésszerű elemzést, a formalizált gondolkodást, s az annak megfelelően tudatosan tervezett, előkészített lépéseket.

A marketingstratégia tartalmát illetően már jelentős szakmai bizonytalansággal találkozunk nemcsak a különböző szakirodalmi munkákban, de a vállalkozások tevékenységében is a szemléleti és cselekvési bizonytalanság gyakran módszertani zűrzavart okozhat.

A megalapozott stratégiák szerepe a vállalkozások életképességének és fejlődőképességének tudatos alakítása. A marketing stratégiával kapcsolatos szakmai viták meghatározó eleme a vállalati stratégiával való viszonyának értelmezésében jelentkezik. Jellemző, hagyományos

megközelítés szerint a marketingstratégia csupán egy funkcionális stratégia a többiek sorában, mely a vállalkozások magasabb szintű stratégiájának megvalósítására hivatott, lényege elsősorban az adott termékek, szolgáltatások értékesítési tevékenységének tervezése, megalapozása. A fő feladata az üzleti környezet elemzése, a vevői szükségletek és igények feltárása, a megfelelő piaci szegmensek igényeit kielégítő termékek és szolgáltatások biztosításának segítése, s annak eladási feltételeinek kialakítása, s hatékony értékesítési, kommunikációs tevékenység. Ezt a megközelítést fejleszti tovább, teszi „marketingesebbé” az a megközelítés, mely azt hangsúlyozza, hogy a marketing stratégia, mint funkcionális stratégia első az egyenlők között, tehát fontosabb, mint a többi. „A marketing, mint az előzőekben láttuk, csak egy a vállalkozások funkcionális területei között. Ennek megfelelően a marketingterv és maga a tervezés folyamata nagyon hasonlít a pénzügyi, a termelési vagy a humán funkciók tervezésének módjához, peremfeltételeit ugyanúgy a holding, vagy az üzleti egység stratégiája határozza meg. Szerepe mégis sok tekintetben egyedülálló. A marketing – bár csupán egy funkciót testesít meg – az első az egyenlők között.” (Józsa 2000. 38. oldal) A kiemelt „besorolás” indoklása a marketingszemlélet vállalkozáson belüli érvényesülésének szükségességére utal, arra a gyakran hiányzó belső marketingre, koordinációra, mellyel a többi funkcionális területet „összekapcsolja” a piaccal, a vevőkkel.

A marketingstratégia egyszerű funkcionális megközelítését alapvetően leegyszerűsítésnek tartom, mely jelentős mértékben félrevezette és összekavarta a vállalatokat, összekuszálta a vállalkozások gyakorlatát is, leértékelte, sőt gyakorta sikertelenségre ítélte a marketinget, a marketingeseket. Akkor lenne a marketing csupán funkcionális stratégiaként értelmezhető, ha a marketingnek csupán (mint egykoron) csak az értékesítés, és legfeljebb a kommunikáció területén lennének teendői. „A marketing olyannyira alapvető tevékenység, hogy nem szabad külön funkciónak tekinteni...”, (Drucker 1981).”a marketing maga az üzleti folyamat, s a végeredménye a vásárló. „A piacorientált stratégiai tervezés olyan menedzseri lépések folyamata, amely során életképes kapcsolatot alakítanak ki és tartanak fenn a szervezet céljai, szakmai rátermettsége és erőforrásai, valamint a változó piaci lehetőségek között. A stratégiai tervezés célja a vállalat üzleti tevékenységének megformálása és újraformálása oly módon, hogy a vállalatkielégítő nyereséget és növekedést érjen el.” (P. Kotler 1998. 97. oldal) Ezt erősíti meg a következő mondata is. „A vállalati, a divizionális és az üzletági szintű tervezés a marketingfolyamat szerves része.” P.Kotler 1998. 127.) Mialtal a vállalkozás működési lényege a piacra irányuló tevékenység, a marketingtervezés a kotleri megközelítés alapján, a vállalati tervezés lényege, magja, („Herzstück”, Meffert 2000.) A vállalati, üzletági stratégia és a marketingstratégia szakmai, tartalmi egységet képez. A marketingstratégia nem egyszerű része a vállalati stratégiának, hiszen tartalmi, módszertani lényegét képezi, melyből levezetésre kerülnek a vállalati működés azon, nem közvetlen piaci kapcsolódású területei, melyek a vállalkozás értékteremtő működésében azokat a teljesítményelemeket biztosítják, melyek az erőforrások piacról történő beszerzését, s a vevőiigények kielégítését, ezáltal a vállalati célok elérését lehetővé teszik. (termelés, k+f, finanszírozás, humán erőforrás gazdálkodás, logisztika stb.) A marketingstratégia készítése nem követheti a pl. vállalati, vagy üzletági stratégia elkészítését, mert a marketing (kutatási, elemzési módszertana, értékelése) nélkül az nem születhetne meg, hiszen az maga a vállalati, üzletági, termékszintű stratégia alkotás folyamata. A stratégiai marketing tehát egy evolúciós stratégiai menedzsmentben teljeseedik ki, melynek lényege a vállalat, vállalkozás és a változó, dinamikus piaci környezet közötti kapcsolat, alkalmazkodás megteremtése, azaz a vállalat hosszú távú fejlődésének irányítása, koordinációja, a cég koncepcionális „önképének” meghatározása, ésszerű „vezérelvek”, stratégiai magatartási elvek rögzítése, inspiráló, meghatározása, majd stratégiai programok kialakítása és realizálása.

STRATÉGIAI MARKETING – MARKETINGSTRATÉGIAI MEGOLDÁSOK

A marketing vállalati stratégiához való szükséges hozzájárulásának és a funkcionális stratégia jellegének dilemmájára, az elismert kettősség magyarázatára több gyakorlati megoldás is születhet. Meffert (2004) az integrált marketingstratégiai megközelítéssel oldja meg, ahol először a marketingnek az alapvető stratégiai magatartási döntésekre vonatkozó válaszait kell meghatározni, (stratégiai profil), majd azokra épülően történhet az STP, s a konkrét eszközstratégiai megoldások kijelölése. Bauer-Berács (2016) a marketingnek a vállalati stratégiai magatartás meghatározásához való hozzájárulását, javaslatait „alapstratégiai” döntéseknek tekintik, melyekre a marketingstratégia funkcionális, eszközalkalmazási döntései épülnek.

Varadarajan (2010, 2015) a stratégiai marketing és a marketingstratégia fogalmak megkülönböztetéséből indul ki. A stratégiai marketinget – szerinte - olyan szervezeti döntésnek tekinthetjük a marketing terepén, melyek **jelentős hatással bírnak a szervezet hosszú távú sikerességére, versenyképességére**. Felöleli a szervezeti, a szervezetek közötti és a környezeti jelenségek tanulmányozását, megtanulását, melyek érintik

1. a **szervezet piaci térben való magatartását**, a vevővel, fogyasztóval, versenytárral és más külső érintettel való kapcsolatát, azon termékek létrehozása, kommunikációja és elosztása kontextusában, amelyek a szervezettel való cserében értéket jelentenek a vevőnek és
2. azokat az **általános menedzsment felelőségeket**, melyek összefüggnek a marketing funkció „szervezeten belüli határokat átívelő szerepével”



1. ábra A stratégiai marketing terepe – mint szervezeti, szervezetközi és környezeti jelenség

Forrás: Varadarajan 2015.87.o. alapján

Az ábrán megjelenített területek nem képeznek egy átfogó térképet, hanem a stratégiai marketinget, mint tanulási folyamatot, döntési, cselekvési, magatartási, aktivitási terepeket határozza meg, szervezeti hatókört, piaci terepeket, földrajzi, piactípus, szegmens elhatárolásokat egyaránt megmutatva. A stratégiai marketinget olyan szervezeti döntésnek tekinthetjük a marketing terepén, melyek jelentős hatással bírnak a hosszú távú sikerességre. A stratégiai marketing döntések:

- magukkal hoznak irreverzibilis, vagy nehezen visszafordítható erőforrás-elköteleződések,

- mely erőforrás-elköteleződések relatíve nagyhatásúak, hosszú távúak, széleskörű hatással bírnak
- nagy hangsúly a versenyképességre, a költség és differenciáló előnyök kialakítása,
- kompromisszumokat igényel,
- más stratégiai döntések kontextusában, azokkal kölcsönös függőségben kell meghozni
- a szervezet és/vagy a marketing legmagasabb vezetői szintjein kell meghozni a döntéseket...

A marketingstratégia fogalmát, mint egy szervezet integrált döntési rendszerét írja le, amely meghatározza azokat

- a fontos döntéseket, a kiszolgálandó piacokra és piaci szegmensek megcélzására vonatkozóan,
- marketing aktivitások, s azok végrehajtására, teljesítési módjára,
- a marketing erőforrások elosztását, a piacok, piaci szegmensek és marketing aktivitások között a vevők számára a szervezettel való cserében értéket jelentő kínált termékek létrehozása, kommunikálása és/vagy eljuttatása terén
- s ezáltal képessé teszi a szervezetet a céljai elérésére.

Mindezek lényegének bemutatására Varadarajan (2010) megfogalmazza a marketingstratégia 16 alapvető premisszáját, melynek elmeit az alábbiakban tekintjük át:

1. a marketingstratégia célja: a szervezet támogatása, hogy a piacon **versenyelőnyt** (competitive advantage) **érjen el és fenntartsa**,
2. a marketingstratégia célja a **piacalapú kapcsolati tőke**/vagyon (relational assets) és piacalapú **szellemi tőke** (intellectual assets) létrehozása a szervezet számára,
3. a marketingstratégia célja, hogy képessé tegye a szervezetet **létrehozni és gondozni a vevővel kölcsönösen előnyös cserekapcsolatokat**,
4. a marketingstratégia célja, hogy **módosítsa/befolyásolja/alakítsa a vevői magatartást**, megismerését, hatását, s segítse a fogyasztót a szervezet speciális termékkínálatának egymást követő vásárlásai, birtoklása és fogyasztása iránti döntéseiben,
5. a marketingstratégia célja, hogy meghatározza (identify) és **megcsinálja a differenciálás új lehetőségeit**, pontjait,
6. a marketingstratégia célja, hogy **növelje a nem ár kritériumok hatását/súlyát** a vevői választási döntésekben,
7. Az üzlet/business képes növelni a nemár-kritériumok fontosságát az árral szemben a **vevő márkadöntési folyamatában a piac** homogén csoportokra **szegmentálásával, fejlesztve a differenciált termékkínálatot** a piaci **szegmens** individuális **szükségeire** fogékonyan és sajátosan **pozícionálja** a kínálatot a **versenytárs termékkínálatával szemben**,
8. a differenciálás **heterogenitást** jelent a kínálatban.
9. a **kereslet heterogenitása rendszerint nem szükségszerű** kondíció a differenciáló stratégia számára, hogy a piacon hatékony legyen. A kereslet heterogenitása vagy a piac már meglévő állapotának, vagy a kínálat és a versenyző cégek tervezett marketing választéka heterogenitásának következménye
10. a választási lehetőségek lehetővé/képessé teszik a cégeket, hogy **olyan nem ár-jellegű kritériumra koncentráló differenciáló stratégiát folytassanak**, amely kritériumokat a vevők aktuálisan a márkaválasztási folyamatba bevonnak, vagy amely tényezők befolyásolni tudják a márkaválasztó döntési folyamatot.
11. minden más változatlanága esetén a cég növelni tudja a pénzügyi eredményességét a differenciáló stratégia alkalmazásával, **ha a differenciálás** (amit a nem differenciált

- versenytárs termékhez képest piacra visz) **egységnyi költsége alacsonyabb, mint a differenciált termék egységének ár prémiuma,**
12. minden más tényező változatlansága esetén **a differenciálás mindazon dimenziói esetében lehetséges,** amelyeknél a járulékos költségek alacsonyabbak, mint a járulékos ár-prémiumuk, azaz ezek hasonlóak, lehetséges differenciálási utat képeznek,
13. **a fenntartható competitive költségelőny** (a legolcsóbb termelőnek lenni) szükséges kondíció azon cég számára, amely az ár alapján akar hosszú távon versenyezni,
14. a competitive költségelőny nem kell, hogy a piac legalacsonyabb árának kínálatát eredményezze a piacon, **de rendelkezni kell azzal a képességgel,** hogy az árral versenyezni tudjon, illetve hogy korlátozni, vissza tudja tartani a versenytársát az árversenytől,
15. Egy iparágban **több eszköz (pl. marketing stratégia) is lehetséges a kívánt célt** (pl. kiemelkedő vállalati teljesítmény) **elérésére.** Így, a különböző versenytársak egy adott iparágban képesek lesznek arra, hogy elérjenek és fenntartsanak a kiemelkedő teljesítmények egy összehasonlítható szintjét azáltal, hogy **eltérő** kommunikációs stratégiát (pl. push vagy pull stratégia), árazási stratégiát (pl. piaclefölöző vagy behatolóár stratégia), stb. folytatnak.
16. **Különbségek lehetségesek azon marketing stratégiákban** (pl. a marketing stratégia heterogenitásában vagy diverzitásában), **amelyeket adott iparágban a versenytársak folytatnak.**

Stratégiai marketing probléma, ügy	Marketingstratégiai döntés – kapcsolódó konstrukció
Hogyan versenyezzünk?	Vevővel kapcsolatos felületek- Brand Str. – Branding Str. – Channel Str. – Distribution Str. – Positioning Str. – Pricing Str. – Product Line Str. – Promotion Strategy
Hogyan versenyezzünk az egyes országok piacán?	Nemzetközi marketingstratégia (multinacionális-globális...)
Hol versenyezzünk?	Target Market Strategy
Hol és hogyan versenyezzünk?	Business Scope Strategy – Techn. – Value Added – Product-market Coverage Strategy
Mi az átfogó stratégia?	Market driving strategy – Market driven strategy
Mikor lépünk a termékpiacra?	Market Entry Timing strategy Product Launch Strategy Across Country Markets
Hogyan lépünk a termékpiacra?	Market Entry Strategy
Mikor lépünk ki a piacról?	Market Exit Strategy
Mi legyen a hangsúly az alternatív növekedési stratégiában?	Pl. Innovationstrategy – CRM strategy

2. ábra Stratégiai marketing és marketingstratégiai alternatívák

Forrás: Varadarajan 2010. 129-130.o. alapján

A marketingtudomány és gyakorlat legfontosabb stratégiai kérdése, hogy miként tud a marketing hozzájárulni az adott vállalkozás teljesítményéhez, piaci versenyképességéhez, sikeréhez.

MARKETING A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGBEN – A TELJESÍTMÉNY SIKERESSÉGÉBEN – INNOVÁCIÓORIENTÁLT MODELL ÉS EREDMÉNYEK

Az egyre növekvő versenyintenzitású, s egyre inkább globalizálódó piacokon, csak a tudásintenzív termékek, a kreatív piaci megoldások és a hatékonyan működő vállalati szervezetek képesek a vállalkozások sikerét tartósan biztosítani (Cooper-Edgett 2009, Loock-Steppeler 2010), azaz az *innovációs versenyelőnyök* (Competitive Innovation Advantage CIA) képezik a piaci pozíció sikeres építésének, megőrzésének alapját.

Már nem elegendő a vállalkozásoknak csak egy adott területen, mint például a termékfejlesztésben innoválni, hanem *egy rendszerben, innovációportfólióban kell tervezni*. Új, innovatív gyártási, szervezeti, piaci, marketinginnováció, megoldások, és még nagyobb mértékű kreativitás, rugalmasság és együttműködés szükséges a sikerhez.

Noé (2013) nem véletlenül jellemzi napjaink innovációs tevékenységét, mint Innováció 2.0-át, s tartja azt egy új típusú innovációs korszaknak. Mikor, milyen jellegű innovációra van szüksége egy vállalkozásnak? Mi biztosítja, hogy az innovációra fordított erőforrások tényleg vállalati versenyképességet teremtenek, s piaci sikert hoznak? Hogyan csökkenthetők a technológiai és piaci kockázatok? Ezek a „klasszikus kérdések” ugyanakkor ma más, új válaszokat igényelnek. *Az innovációs tevékenység, mint a piaci lehetőségekre, veszélyekre, azaz az innovációs (előzetesen megteremtett vagy utólagos kielégített) igényekre és kényszerekre adott válasz értelmezhető.*

Ez a szélesre nyitott definíció azt erősíti, hogy az innovációs tevékenység nem egy eseti plusz a vállalkozásoknál, hanem a mindenkor versenyképességet biztosító komplex, folyamatos, s integratív feladat. *A marketing feladata az egyre inkább az innováción nyugvó vállalati versenyképesség, piaci siker biztosítása.* A marketing innovációs folyamatokon belüli felértékelése több fázison ment át az elméleti kutatásokban is (Schewe-Becker 2009), ahol annak első, többek által *zéró generációnak* nevezett szakaszát a technology-push vagy market-pull kérdések jellemezték, míg a második szakasz az ötletelfogadási- és ötletgenerálási modelleken nyugodott.

A harmadik időszak (az innovációmarketing második generációja) a technikai fejlesztés és a marketing-koncepció párhuzamosságának felismeréséről szólt (Loock-Steppeler 2010. 24.o.) Véleményem szerint, az innováció és marketing szerves összekapcsolását jelentő, fontosságában felértékelődő, *jelenlegi, 3. generációs elméleti megközelítést, az innovációs teljesítmény versenyképességét, piaci sikerességét biztosítani hivatott gyakorlatot a marketingvezérelt innováció korszakának tekinthetjük.*

Az elmúlt években végzett kutatásaim alapján azt állapíthatjuk meg, hogy az innovációs tevékenység a hazai vállalkozások gyakorlatában ma is elsősorban, s leginkább az új termék fejlesztését jelenti, azaz

- Az innovációs tevékenység nemcsak a technológiai, műszaki képességekre, termék és folyamatinnovációkra kell, hogy épüljön, hanem a hatékony innováció-portfólió elengedhetetlen, egyre fontosabbá váló összehangolt részei kell, hogy legyenek a szervezeti- és marketinginnovációk. *Az innováció-portfólió hazai gyakorlata ugyanakkor jellemzően féloldalas, a szervezeti és marketinginnovációk tudatos integrálása hiányos.*
- Az innovációs tevékenységet megalapozó és hatásait tudatosan értékelő vállalati *stratégiai innovációs piackutatások, az innovációkontrolling elengedhetetlen sikertényező, de mind az erősségük, mind a módszertanuk vonatkozásában mégis a hazai vállalkozások marketingjének gyenge pontját képezik.*
- Az innovációk eredményességét, sikerét *a vállalkozások stratégiai, valamint a folyamat és a termék-tényezőinek összhangja, kombinációja határozza meg, ahol a vizsgált magyar vállalkozások mintáján a termék-tényezők mutatják a legerősebb kapcsolatot, míg az*

előző két tényezőkor közvetlen hatásai gyengébbek, elsősorban a termék-jellemzőkön át érvényesülnek.

- Egyre inkább erősödő trend az innovációk nyitottabbá tétele, a kooperatív, hálózati és klaszter együttműködésekre épülő nyílt innovációk, ahol *a hazai vizsgálatok egy félig nyílt (az ügyfél és beszállítói kapcsolatokra fókuszáló) innovációs gyakorlatot mutatnak, és stratégiaileg még nem hatékony, nem integrált megoldásokat jeleznek a lehetséges többi szereplő, köztük a felsőoktatási kooperáció esetében sem.*
- *A marketingképességet, a hatékony marketing folyamatok, megoldások elengedhetetlen tényezői, meghatározói az innovációs sikernek, az innovációs versenyelőnyök kiépítésének, a hazai gyakorlatban is ez határozza meg a fenntartható versenyképességet biztosító hatékony innováció-portfóliót, ugyanakkor a nemzetközi tapasztalatokkal ellentétben nem élvezi a vállalkozói szemlélet, vezetői következetes magatartás, támogató hatását.*

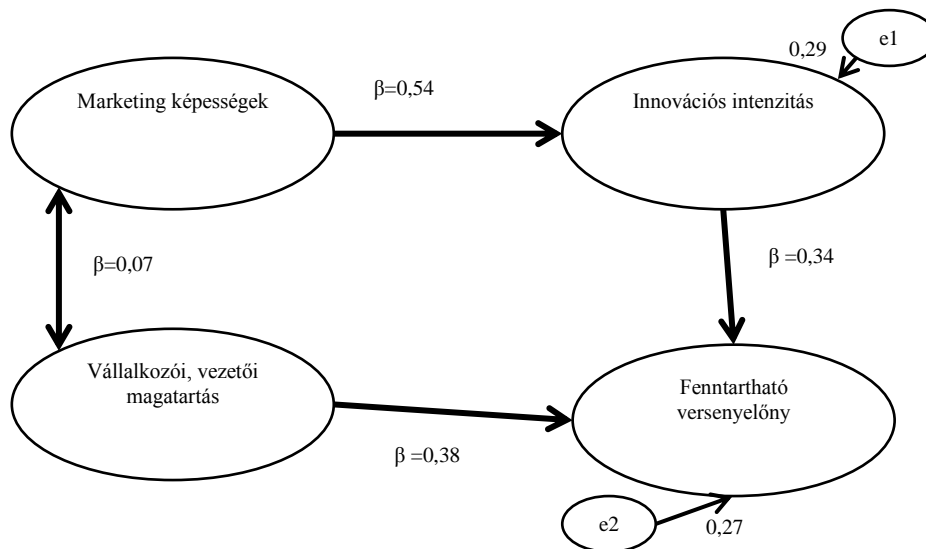
A marketing képességek, marketing aktivitások hatását vizsgáló kutatások közül Jay Weerawardena (2011) azok komparatív innovációs versenyelőnyre (CIA), s ezáltal az innovációs sikerre gyakorolt hatásokat, kapcsolatokat vizsgálta. Modelljében négy tényezőcsoportot definiált. Ezek a vállalkozói, vállaltvezetői szemlélet, magatartás (EI), (a K+F kiadások, új terméket, szolgáltatást preferálása, versenytárshoz való viszony, piaci gyorsaság, kockázatvállalás, merészség, külső forrásbevonás); a marketingképességek és aktivitás(MC), (ügyfélszolgálat, értékesítés, disztribúció szélessége, promóció, kommunikáció, kutatások, termékdifferenciálás, piachevezetés, külső szolgáltatók igénybe vétele). A harmadik tényező különböző innovációtípus aktivitás és intenzitása (OII), (termék-, folyamat-, szervezeti- és marketing egyaránt), s a fenntartható versenyelőnyök (SCA) (új piacok, piacrészesedés, elégedettség, nyereség, innovációk színvonala, tanulási-, reagálási képesség, kapcsolati-hálózati képesség, előnyök). Hipotetikus SEM modellje az alábbi hipotézisekre épülően került kialakításra, megfogalmazásra, s igazolásra:

1. pozitív kapcsolat van a vállalkozói, vezetői magatartás és a marketing képességek között,
2. pozitív kapcsolat van a marketing képességek és az innovációs tevékenység intenzitása között,
3. pozitív kapcsolat van a szervezet innovációs tevékenysége és a fenntartható versenyelőnyei között,
4. pozitív kapcsolat van a marketing képességek és a fenntartható versenyelőnyei között

Weerawardena (2011) kutatása szolgált alapul a saját, a hazai vállalkozói megkérdezésemhez. A hazai mintámon történt modell-adaptációs szándék nem teljesen ugyanazokat az eredményeket hozta, mint Ausztráliában. Sikertelenül igazolnom

- a marketingképességek és az innovációs intenzitás,
- a marketingképességek és a fenntartható versenyelőny,
- az innovációs intenzitás és a fenntartható versenyelőnyök,
- valamint a vezetői magatartás és a fenntartható versenyelőnyök közötti szignifikáns kapcsolatot.

A vezetői magatartás és a marketingképességek közötti kapcsolatot, Weerawardena működő összefüggését nem tudtam megerősíteni, s gyenge a marketing és versenyelőnyök kapcsolata közvetlen is. Az alábbi modell-eredményeket kaptam:



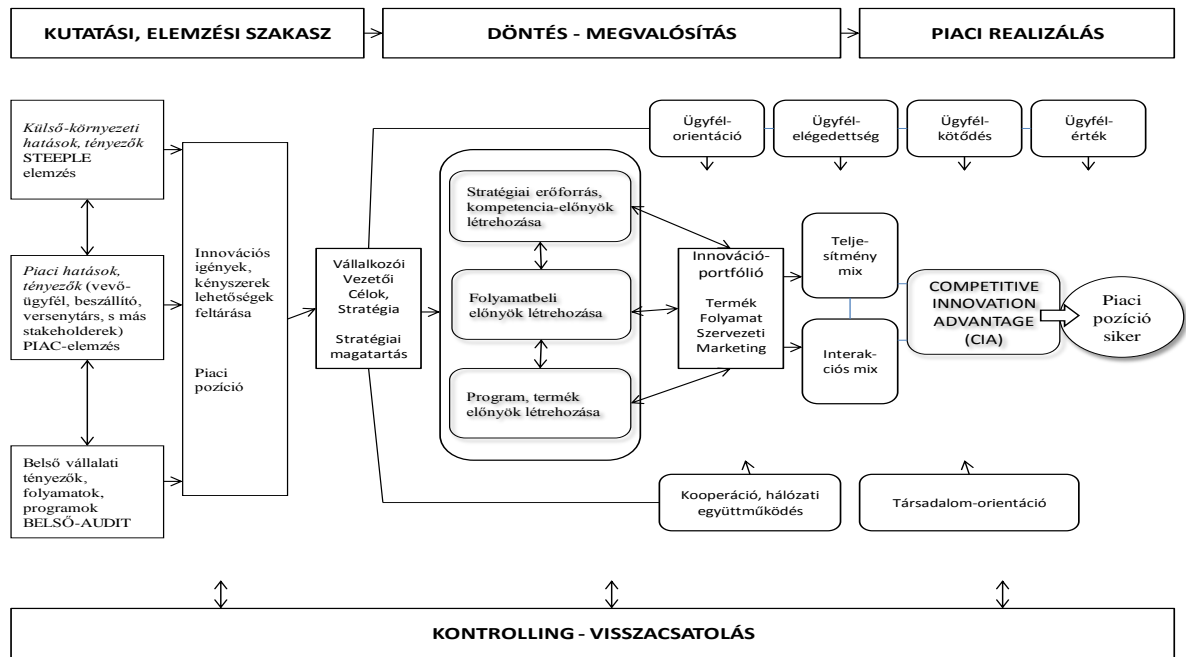
3. Ábra Innovációs együttműködések veszélyei, érzékelt kockázatai
 Forrás: saját szerkesztés a 2014-es kutatás alapján

A kutatási eredmények egyértelműen megerősítették innovációs tevékenység fenntartható versenyelőnyök kialakítására gyakorolt hatását, ahol az innováció-intenzitást jelentős mértékben a marketing képességek befolyásolják.

A marketingképességek részben a versenyelőnyöket, kisebb erősséggel ugyan közvetlenül is meghatározzák, maguk is innovációs típust is képezve, ugyanakkor AMOS modellbe illesztése lerontja OII és SCA kapcsolatát.

A vállalkozói, vezetői magatartás stratégiai döntései meghatározóan hatnak fenntartható versenyelőnyre. A cégvezetés és a marketingképességek közötti nem megerősített erős kapcsolat részben vezetői magatartás következetlenségét, illetve a marketing nem mindig megfelelő vállalkozáson belüli megjelenését, pozícióját mutatja. A vezetői magatartás és az innovációs aktivitás erős kapcsolatának hiánya láthatóan a még jelentős mértékben termékinnovációs, avagy legfeljebb még gyártási, műszaki jellegű innovációk prioritásának a fennmaradását, a hiányzó teljes innováció-portfólióban gondolkodás gyengeségeit jelzi. A modelltesztelés nem lenne teljes értékű, ha nem vizsgáltuk volna meg a modellünk megbízhatóságát. A kapott eredmények (CMIN) $P=0,046$; $CMIN/DF=3,079$; $GFI=0,917$; $AGFI=0,587$; $TLI=0,202$; $CFI=0,734$; $RMSEA=0,259$ azt igazolják, hogy a modellünk helytálló és érvényes.

Az innovációs versenyképesség és a hatékony marketingstratégiai megoldásokat elemző kutatásaim alapján megfogalmaztam a marketingvezérelt innovációs versenyképességi modellt.



4. Ábra Marketingvezérelt innováció a versenyelőnyök kialakításában, realizálásában

Forrás: saját szerkesztés

A nemzetközi és hazai tapasztalatok, kutatások, az előzőekben összefoglalt vizsgálataink alapján feltártuk a vállalkozások versenyelőnyeit, piaci sikerét meghatározó innovációs tevékenységének sikertényezőt, a marketingképességek és az innovációs versenyelőnyök közvetlen kapcsolatát. Az eredmények megbízhatóságát alapvetően az alkalmazott matematikai-statisztikai módszerek, eljárások erősítik. Az elemzésem célja alapvetően az volt, hogy sokoldalúan igazoljam az innovációs tevékenység marketingorientáltságának szükségességét, a Peter Drucker által már oly régén hangsúlyozott két vállalati alapfunkció, a marketing és az innováció összhangjának, összekapcsolásának szükségességét. A *marketingvezérelt innovációfogalmának és modelljének* megalkotása, a vázolt modell ötvözi a marketing kutatási, elemzési módszertanát, a vállalati folyamatokat támogató belső marketingmegoldásokat és a piacra irányuló aktivitásokat. A modell tartalmazza a piac- és ügyfélorientált megközelítést, a kooperációs módszertannal és a társadalmi felelősség szemléletével, a társadalmi marketinggel integrálva. Mindezt egy kontrolling módszertan támogatja. Ugyanakkor e keret-modell tovább mélyítendő, s a teljesebb igazolására még számos feladat megfogalmazható.

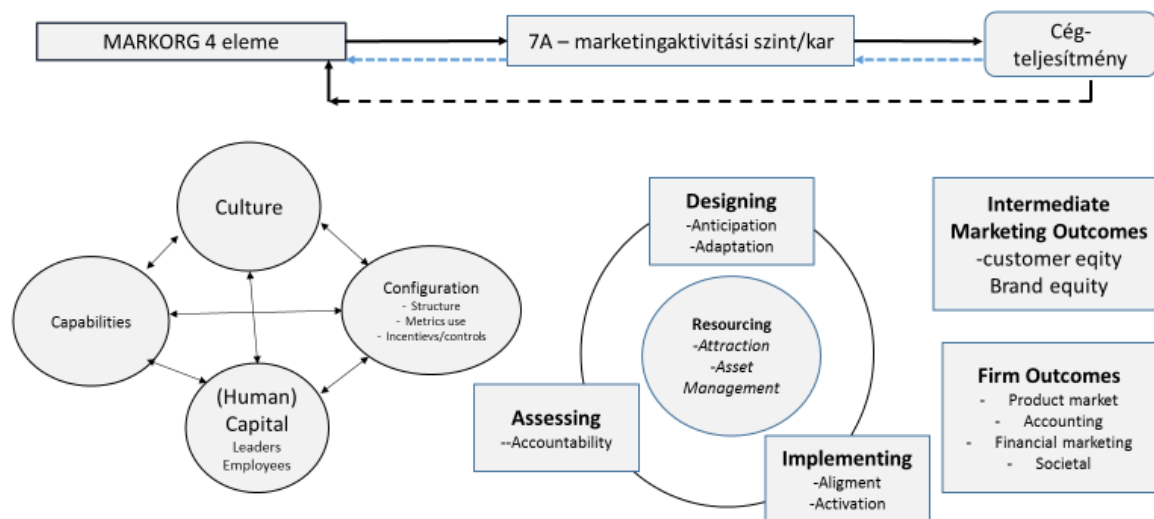
KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A cikkben bemutatott marketingstratégiai dilemmák, feladatok és a konkrét kutatási elemzések ráirányították a figyelmet a marketing szervezeteken belüli stratégiai megoldásainak sikert, versenyképességet biztosító, vállalati teljesítményt meghatározó szerepére.

A realizálási módszertanra vonatkozó kérdések a vázolt marketingvezérelt innovációs modellben is fennállnak, hiszen olyan marketing szervezetet és módszertant kell egy vállalkozásnál működtetni, mely a teljes üzleti, innovációs folyamatot végig tudja kísérni. Érdekes felvetése van Kotler és szerzőtársai Marketing 3.0 (az üzleti és társadalmi versenyképességet ötvöző, értékvezérelt marketing) könyvében, mely szerint igazából két marketingszervezetre van szükség egy cégnél az átfogó (cég)stratégiai és a funkcionális, marketingfeladatokat menedzselőre, mely a marketing mindig is megjelenő kettős

értelmezéséből, s az általam is levezetett stratégiai marketing, marketingstratégiai összefüggésekből is származik.

Izgalmas keretmodellt javasol a dilemma megoldására Moorman és Day (2016), akik a marketingkiválóság biztosítását jelentő szervezeti megoldások (MARKORG) kialakításában, s az azt megvalósító aktivitások (7A) modelljében látják a cégek teljesítményét, eredményességét meghatározó összefüggéseket.



5. Ábra Marketingszervezet és a cég teljesítménye
Forrás: Moorman-Day(2016) 11. oldal alapján

A Moorman-Day által javasolt modell felvetései, levezetései meggyőzőek, bizonyításához, realizálási feltételeinek kidolgozásához jól illeszthető összefüggések kerültek megfogalmazásra. Építkeznek a korábbi évtizedek kutatási eredményeire, de számos szükséges, jövőbeni kutatási program kereteit is bemutatják. Az általam megfogalmazott marketingvezérelt innovációs versenyképességi modell ezen megközelítés, folyamatorientált, az innovációs versenyképesség alapján tervezett konkrét alkalmazásaként is értelmezhető. A két modell lehetséges összekapcsolásának feladata a következő évek kutatási teendőit is kijelölik számomra.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bauer, A.-Berács, J. (2016): *Marketing* Akadémiai Kiadó, Budapest
- Day, G. S. (1984). *Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage*. St. Paul: West Publishing Co
- Day, G. S., & Montgomery, D. B. (1999). *Charting new directions for marketing*. Journal of Marketing, 63, 3–13.
- Drucker P. F. (2008) *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management* (Collins Business Essentials) HarperBusiness, Reissue edition
- Hunt, S. D. (1983). *General theories and the fundamental explananda of marketing*. Journal of Marketing, 47, 9–17.

- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). *The comparative advantage theory of competition*. Journal of Marketing, 59,1–15.
- Hoffmann István(2000): *Stratégiai marketing* Aula Kiadó Budapest,
- Huxold, S.(1990): *Marketingforschung und strategische Planung von Produktinnovationen. Ein Früherkennungsansatz*, Berlin
- Józsa,L.(2000): *Marketingstratégia* Műszaki Kiadó Budapest
- Józsa L. (2012): *Marketingstratégia*. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Loock,H.-Steppeler,H.(2010): *Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing*Gabler Verlag Wiesbaden
- Noé,M.(2013): *Innovation 2.0. Unternehmenserfolg durch intelligentes und effizientes Innovieren* Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Meffert,H.(1994):
- Möller, K.– Menninger, J. – Robers, D. (2011): *Innovationscontrolling: Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Innovationen*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2011
- Perkmann,M.-Walsh,K.(2007): *University-industry relationships and open innovation: Towards a research agenda*. International Journal of Management Review, 9.259-280.
- Piskóti I.(2006): *Az innovációmarketing gyakorlati megoldásai*n: Vágási M., Piskóti I., Búzás N.: Innovációmarketing Budapest: Akadémiai Kiadó, 2006. 129-162.o
- Piskóti I.(2007): *Innovációmarketing–marketinginnováció*Miskolc, Miskolci Egyetem 154 p.
- Piskóti,I.–Nagy,Sz.– Molnár,L (2013): *Innováció piaci sikere – A hazai gyakorlat empirikus modellje* TÉR-GAZDASÁG-EMBER 1: (1) pp. 85-102.
- Piskóti,I.(2014a): *Az innovációvezérelt marketing trendjei* (in: Piskóti, I.(szerk.)(2014): Marketingkaleidoszkóp 2014 – Innovációvezérelt marketing – Miskolci Egyetem, p. 10-21.)
- Piskóti,I.(2014b): *Az innovációmarketing integrált modellje* (in: Piskóti, I.(szerk.)(2014): Marketingkaleidoszkóp 2014 – Innovációvezérelt marketing – Miskolci Egyetem, Miskolc, p.43-58.)
- Pleschak,F.-Sabisch,H.(1996): *Innovationsmanagement*, Stuttgart,
- Porter, M. E. (1987). *From competitive advantage to competitive strategy*. Harvard Business Review, 65,43–59. Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, 74,61-78
- Rekettye,G. (1997) *Értékteremtés a marketingben*. Budapest, KJK–Kerszöv
- Rekettye,G.-Hetesi,E(2009): *Kínálatmenedzsment* Akadémiai Kiadó
- Schewe,G.-Becker,S.(2009): *Innovationen für den Mittelstand – Erfolgreiche Innovationen auf Basis theoretischer Modelle*, Wiesbaden
- Thiebes,F.-Plankert,N.(2010): *Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Innovationskooperationen* in. Loock-Steppeler(Hrsg.): *Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing* Gabler Verlag, Wiesbaden pp. 71-94.
- Trommsdorff,V.-Steinhoff,F.(2007): *Innovationsmarketing*, Vahlen München
- Vágási,M.(2006): *Az innováció alapkoncepciói és az innovációmarketing tárgya*. In: Vágási–Piskóti–Búzás: Innovációmarketing. Budapest, Akadémiai Kiadó, 17–54.
- Piskóti,I.(2016):
- Reibstein, D. J., Day, G., & Wind, J. (2009). Guest editorial: is 418. marketing losing its way? Journal of Marketing, 73,1–3.

- Webster, F. E., Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56,1–17.
- Vágási,M.(2007): Marketing - stratégia és menedzsment Alinea Kiadó, Budapest
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140.
- Varadarajan,R.(2015): Strategic marketing, marketing strategy and market strategy *AMS Rev* (2015) 5:78–90
- Weerawardena,J.(2003): The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy, *Journal of Strategic Marketing*, 11:1, 15-35,
- Wind, Y. (1982). Marketing and corporate strategy. *The Wharton Magazine*, 6,38–45.

A KÖZÖS KONSZOLIDÁLT TÁRSASÁGIADÓ-ALAP (CCCTB) HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA AZ EURÓPAI ÁRKÉPZÉSI DÖNTÉSEK TERVEZÉSÉHEZ

ANALYSING THE EFFECTS OF THE COMMON CONSOLIDATED CORPORATE TAX BASE (CCCTB) TO PLAN ON THE EUROPEAN PRICING DECISIONS

Dankó László¹-Tóth Zsófia²

¹ CSc, ME-GTK Marketing és Turizmus Intézet, 3515 Miskolc-Egyetemváros, +36 46 565-197, mardanko@uni-miskolc.hu, ² PhD. d.tothzsofia@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÁS

A nemzetközi marketing lehetőséget nyújt a határon átnyúló tevékenységeket végző vállalatoknak, hogy nemzetközi árképzésüket adóoptimalizálási céljaiknak is alárendeljék. Tanulmányunkban a multinacionális vállalatok és az egyes kormányok közötti gazdasági konfliktusokat elemezzük az eredménymegosztás terén. Primer kutatás alapján vizsgáljuk ennek hatását az Európai Unióban működő vállalatok adóterhelésére. Az ún. formuláris eredmény-megosztási modell európai bevezetésével a vizsgált vállalatok transzferárakon keresztüli erőforrás-allokációja háttérbe szorulna, adóterhelésük pedig átlagosan 4,02 százalékponttal csökkenne. Az adóteher-változásban a nemzetközi veszteségkonszolidáció jelentősebb szereppel bír, mint a jövedelemallokáció EB által ajánlott módszertana. Az európai piacon működő vállalatoknak árképzési gyakorlatuk keretében ajánlatos figyelemmel kísérniük az EU napirendjén tartott jövedelemadóztatási szabályozás fejleményeit és hatásait, elsősorban saját vállalatcsoportjukra nézve.

SUMMARY

Through international marketing, the multinational corporations enact international price making decisions taking into consideration their tax planning purposes too. In this current study, we analyze the economic conflicts between the multinational corporations and the nation states regarding the profit allocation. Based on primer data set, we research the effects of this on the tax burden of the corporations operating within the European Union. With the European introduction of the formulary apportionment model, the tax burden of the companies investigated would decrease with 4.02 percentage point on average and their transfer-pricing based resource allocation would become less significant. Regarding the tax burden change, the international loss consolidated would get a more significant role than the income allocation methodology proposed by the European Commission. The corporations operating on the European market should pay attention to the developments and effects of the current income tax regulation proposals of the European Union regarding the price making decisions of their group of companies.

BEVEZETÉS

A MNV és a „vendéglátó” országok kormányai közötti kapcsolat többnyire sokkal összetettebb, mint a MNV és anyaországai közötti. A „vendéglátó” országok kormányai is észreveszik, hogy a MNV működése hasznot hoz a gazdaságuknak, azonban úgy vélik, hogy ez a haszon túl csekély. A vita nehezen eldönthető, mivel a „vendéglátó” országoknak a MNV működéséből származó költségeinek és nyereségének kiszámítása nagyon nehéz, szubjektív és költséges feladat. Azonban tény, hogy a fejlett és a kevésbé fejlett „vendéglátó” országokban gyakran felmerül annak gondolata, hogy ők húzzák a rövidebbet.

A MNV és a „vendéglátó” országok közötti kapcsolat nagyon összetett, mivel a működésükből származó költségei a „vendéglátó” országnak inkább társadalmi, politikai és kulturális természetűek, míg előnyök esetében többnyire gazdasági haszonról beszélhetünk.

1. AZ ORSZÁGOK ÉS A NEMZETKÖZI VÁLLALATOK KÖZÖTTI GAZDASÁGI JELLEGŰ KONFLIKTUSOK

A MNV és a „vendéglátó” országok kormányai közötti viták gazdasági hátterét könnyen fel lehet ismerni. A „vendéglátó” országok célja, hogy maximalizálják az országukban működő MNV révén elérhető hasznukat. A „vendéglátó” országok kormányai azt hiszik, hogy a MNV működéséből - kereskedelem, licence-átadás, külföldi közvetlen befektetések - származó hasznuk annak tulajdonítható, hogy ezek a vállalatok a helyi erőforrásokat használják fel, nevezetesen a nyersanyagokat, a munkaerőt, a tőkét, valamint annak, hogy bejutnak a belföldi piacokra. Ebből a szemszögből vizsgálva, a MNV által termelt nyereség nagy hányadát a „vendéglátó” országoknak kellene megkapniuk, s ellenőrzési joggal kellene rendelkezniük a MNV erőforrás-allokációja fölött országhatáron belül és kívül is. Ezzel szemben a MNV-k úgy vélik, hogy minden általuk elért nyereség a vállalat-specifikus előnyeik hatékony allokációjának és alkalmazásának tulajdonítható. Ez az erőforrás-allokáció és nyereség-disztribúció fölötti ellenőrzési jogról szóló vita áll a MNV és a „vendéglátó” országok kormányai közötti gazdasági konfliktusok középpontjában.

Ezek a MNV és a „vendéglátó” kormányok közötti problémák, amelyek a költségek, a nyereség és a kockázat eltérő szemléletéből erednek, kiegészülnek az alku-hatalmi változásokkal. Még mielőtt bárhova befektetnének, a MNV-k többnyire erős alku-pozícióval rendelkeznek, mivel jogukban áll visszalépni a befektetési szándékuktól, amennyiben elvárásaik nem teljesülnek. Mihelyt azonban a befektetés megtörtént, a kivonása már túl költséges lenne. Ebben a helyzetben már a „vendéglátó” kormány rákényszerítheti a multinacionális vállalat leányvállalatát saját elképzelései végrehajtására.

Természetesen egy multinacionális vállalat nyereséges, illetve veszteséges részegységei nem feltétlenül vannak ugyanabban a „vendéglátó” országban. A MNV-k azt remélik, hogy azok az országok, amelyekben vállalkozásuk sikeres, támogatni fogják azokat az országokat, ahol a vállalat nem ér el túlzott sikereket. Ennek azonban a „vendéglátó” kormányok nem könnyen tesznek eleget. Így, ha a kormányok megkísérlik kisajátítani a sikeres vállalkozások „profit-feleslegét”, akkor a MNV-k válaszképpen minden szinten csökkentik nemzetközi működésüket - minden ország kárára.

A MNV-k egyik lehetséges válaszreakciója az ilyen diszkriminációs elbánásmód ellen az, hogy megpróbálják a különböző kormányokat egymás ellen kijátszani. Például egy új leányvállalat létesítésekor a MNV-k előnyben részesítik azokat az országokat, ahol a lehető legnagyobb hasznot érhetik el a sikeres működés, másrészt a különböző adókedvezmények révén. Amennyiben valamely leányvállalatuk nem az elvárásoknak megfelelően működik, a MNV a „vendéglátó” kormányánál lobbizik - fokozott vámilletékek, adókedvezmények és tőkemozgások elősegítése érdekében -, hogy ezáltal növelhessék a sikertelen leányvállalatuk profittermelő képességét. Ez a reakció teljes mértékben érthető, ám megkérdőjelezi annak az elméletnek a helyességét, miszerint a sikeres, illetve kevésbé sikeres vállalkozások között egy egyensúlyt biztosító mechanizmus működik.

2. A TRANSZFERÁR ALKALMAZÁS PROBLÉMÁJA ÉS EGY ALTERNATÍV EU MEGOLDÁSI JAVASLAT

A transzfer ára olyan belső ár, amit a MNV a vállalaton belüli – kapcsolt vállalkozásai közötti - kereskedelem során állapít meg. A transzfer ára lehet, hogy megközelíti az „önálló” árat, de az is lehet, hogy nem. Sok esetben lehet, hogy az „önálló” ár nem is létezik. Ez akkor lehetséges, ha a MNV egy belső piacot alakított ki és nem létezik szabályos piac. A transzfer árának meghatározását a MNV a globális költségek csökkentésére és a valuta - és devizaárfolyamok feletti ellenőrzés megkerülésére is felhasználja.

A társasági nyereségadó és az importra kivetett vámok mértéke országonként változik. Ha a befogadó ország adókulcsai magasabbak az anyaországban érvényben levő adókulcsoknál, akkor a MNV a külföldi leányvállalata felé irányuló exportra magas transzferárat fog meghatározni. Ezzel csökkenti nyereségét és az ezután fizetendő adó mértékét a befogadó országban. Ezenkívül a leányvállalat nagyobb vámköltséget fog elszámolni, mivel a vámot az import bejelentett értéke után vetik ki. Ezért a MNV a transzfer árának meghatározásakor az adókat és a vámokat is figyelembe veszi. Általában akkor alkalmaznak magas transzferát, ha a befogadó ország adóin való megtakarítás meghaladja a többletvám költségeket. Alacsony transzferák pedig akkor kerülnek alkalmazásra, ha a vámon való megtakarítás meghaladja a többlet jövedelemadót.

A nemzeti fizetőeszköz leértékelése, ellenőrzése és az osztalék után fizetendő adók szintén befolyásolják a vállalaton belüli transzfer árat. A nemzeti fizetőeszköz ellenőrzése a leányvállalat profitját a befogadó országon belül tarthatja. Az osztalék után fizetendő adó tulajdonképpen a profit kétszeres megadóztatását jelenti, ami arra ösztönzi a MNV-t, hogy a tőkét inkább a magas transzferák révén vonja ki az országból. A valuta gyors leértékelése szintén a magas transzfer megállapítására ösztönöz. A magas transzferár idejében gondoskodik egy keményebb valutába való konverzióról, az árfolyamveszteségek csökkentése érdekében, ami akkor következik be, ha a tőkét sokáig a leértékelődő valutában tartják.

Általánosan elismert, hogy mindenkinek joga van az adó csökkentése érdekében így rendezni üzleti ügyeit. A MNV-ok ezt a koncepciót nemzetközi viszonylatban alkalmazzák. A MNV a kormányzat adó-, vám és ellenőrzéspolitikája miatt alkalmaz a piaci ártól eltérő transzferát. A MNV transzferár-meghatározó mechanizmusa az exogén piaci tökéletlenségekből származó veszteségek csökkentését irányozza elő.

A befogadó országnak a MNV-ok vállalaton belüli kereskedelmére vonatkozó szabályozása, különösen a MNV különböző országokban levő leányvállalatai között alkalmazott transzferák elfogadhatóságára összpontosul. Ez a probléma különösen a technológia intenzív és kisebb mértékben a védjeggyel ellátott termékeket forgalmazó MNV-ok számára égető. A transzferár-meghatározásának problémájával foglalkozó tanulmányok úgy találják, hogy a MNV-ok akkor csökkentik a befogadó országba irányuló import transzferek árát, ha a befogadó ország vámjai magasak, vagy a helyi adókulcsok alacsonyak.

A MNV-ok transzferái akkor haladják meg az „önálló” árakat, amikor a befogadó ország kormánya a tőke és osztalék kivonását korlátozza, vagy a nemzeti fizetőeszközt ellenőrzi. Az anyaországból a befogadó országba irányuló export transzfer árak abban az esetben magasak, ha a befogadó ország nyereségadói is magasak. Ekkor a befogadó országban

működő leányvállalatok profitjukat csökkentik, ami a MNV-ok természetes válasza az adókulcseltérésekre, vagy az ellenőrzésekre.

A decentralizált MNV-ok transzferár-meghatározása jobban tükrözi az „önálló” árakat, mint a centralizált MNV-oké. A MNV-ok vegyes vállalként működő leányvállalatai sokszor az „önálló” árakon exportálnak és importálnak, mivel a vegyesvállalati partner tisztában van a leányvállalat felmerülő költségeivel. A partner nem hajlandó elfogadni a befogadó országon belüli csökkentett profitot.

A befogadó ország megkísérli szabályozni a transzferár-meghatározás eljárásait és az ár mértékét. Mint már korábban említettük, elméletileg a kormányzat által preferált árszint az az „önálló” ár, amennyiért a MNV anyaországában a termék, vagy szolgáltatás értékesítésre kerül. Természetesen az integrált MNV-ok belső piacain levő árakat nem lehet megfigyelni.

A termék, vagy szolgáltatás olyan „nemzetközi” ára, amiről az adó-és vámszerveknek tudomása van, a kormányzat számára is elfogadható ár. A kereskedelem ugyanolyan szintje mellett egy harmadik világbeli ország piacán lévő „önálló” árat egyes kormányzatok mércének tekintik.

Sajnos a MNV-ok vállalaton belüli kereskedelme nagyban kiterjed a differenciált termékekre, amiknek nincsen „önálló” piaci ára. Ilyenkor a kormányzatoknak szabályozniuk kell a transzferár-meghatározását a fair, „önálló” piaci árak helyettesítésére. Ezek a szabályozási megoldások országonként változnak és általában egyik fél számára sem kielégítők.

Így az árat úgy határozzák meg, hogy a termelési költségekhez hozzáadnak egy „normál” profitot. Ennek két nyilvánvaló problémája a termelés költségének megállapítása és a MNV-ot és a befogadó országot egyaránt kielégítő „normál” profit meghatározása.

2.1 Új európai megközelítés a transzferár szabályozás és dokumentálás felváltására

Az előzőekben bemutatott transzferár képzési problémák kiküszöbölésére, a vállalati adminisztratív terhek csökkentésére a társasági adóalap harmonizálása már évek óta szerepel az unió napirendjén: a harmonizáció egyértelmű előnyökkel járna az uniós vállalkozások számára, ugyanakkor számos tagállam félti adópolitikai önállóságát, ezért mostanáig nem sikerült a kérdésben előrelépni.

Az Európai Bizottság 2011. március 16-án előterjesztette javaslatát a régóta várt, közös konszolidált társaságiadó-alapról (“Common Consolidated Corporate Tax Base –CCCTB” – „KKTA”) szóló irányelvre (Tóth Zs, 2013). A CCCTB egy olyan szabályrendszer tervezet, amely lehetővé tenné a tevékenységüket az EU területén végző vállalatoknak, hogy az adóköteles eredményüket egységes szabályrendszer, az új “közös” Európai Unió adóalapra vonatkozó szabályok szerint számítsák ki.

A kezdeményezés célja az EU-ban működő, jelen állapotok szerint az adóköteles eredményt akár 28 különböző nemzeti rendszer szerint megállapítani kényszerülő vállalkozásokat sújtó adminisztratív terhek, megfelelési költségek és az őket övező jogi bizonytalanság jelentős mértékű csökkentése. A javasolt közös konszolidált társaságiadó-alap (KKTA) azt jelentené, hogy a vállalatok az „egyablakos ügyintézés” előnyeit kihasználva intézhetnék az adóbevallásukat, és összevonhatnák az EU-n belül keletkező teljes nyereségüket, veszteségüket.

A javaslattal kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy a javaslat csak a társasági adóalap harmonizációjára vonatkozik, nem egységesen meghatározott adóra, tehát arról nincs szó, hogy az adókulcsokat is az EU szabná meg: ez mindenütt továbbra is nemzeti hatáskör maradna.

A fenti problémák megoldására a KKTA a társaságiadó-alap számításának egységes szabályozását, valamint azt a lehetőséget kínálja a vállalkozások számára, hogy egyetlen konszolidált adóbevallást adjanak be egyetlen adóhatóságnál az EU területén folytatott tevékenységük egészét lefedően.

Az egységes adóbevallás alapján a vállalat adóalapja egy egyedi képlet szerint kerülne megosztásra azon tagállamok között, ahol tevékenységet folytat. A képlet három tényezőt fog figyelembe venni: az eszközöket, a munkaerőt és ennek költségeit és az árbevételt. Az adóalap részarányosítását követően a tagállamok az adóalap rájuk eső részét a saját társaságiadó-kulcsuknak megfelelően megadóztathatják.

A Bizottság számításai szerint a KKTA révén a vállalkozások az adminisztrációs költségekből 700 millió eurót, a konszolidációval 1,3 milliárd eurót takarítanak meg. A tevékenységüket határon túlra kiterjeszteni szándékozó vállalkozások további 1 milliárd eurót spórolhatnak meg. A KKTA ezen felül sokkal vonzóbb piaccá teszi az EU-t a külföldi befektetők szemében is.

A válság ugyanakkor számos, korábban a nemzeti szuverenitás kényes féltése miatt elutasított gazdaságpolitikai törekvést hozott felszínre - a rendkívüli körülmények olyan döntések meghozatalát hozták elérhető közelségbe, amelyek korábban elképzelhetetlennek tűntek.

Ilyen kérdés a vállalkozások társasági adóalapjának harmonizált szabályozása is; a javaslat fontos részét képezi az európai gazdaság fellendítését szolgáló Európa 2020 stratégiának is, valamint bekerült egy sor olyan politikai alapidokumentumba is, amelyek az egységes piac akadályainak felszámolását, illetve az európai uniós növekedést és munkahelyteremtést tűzték ki célul (Egységes piaci intézkedéscsomag, Éves növekedési jelentés és az „Európaktum”).

A KKTA bevezetéséhez minden tagállam beleegyezése szükséges, amely azonban a tagállamok megosztottsága miatt jelenleg is kétséges. A Bizottság szerint elképzelhető, hogy – hasonlóan a szabadalmak ügyében született megállapodáshoz – ezt a szabályozást is megerősített együttműködés keretében vezetik be, amelyhez a hatályos uniós szabályozás szerint minimum 9 tagállam egyetértése szükséges.

3. A KÖZÖS KONSZOLIDÁLT TÁRSASÁGIADÓ-ALAP (CCCTB) ÉS ALKALMAZÁSÁNAK HATÁSVIZSGÁLATA

Tóth Zsófia PhD értekezése primer kutatása keretében a Bureau van Dijk által 2013. április és 2013. június között publikált Orbis adatbázisból három szektorból (autógyártás, kiskereskedelem, utazásszervezés) közel 4.000 európai vállalat pénzügyi és számviteli adata került kigyűjtésre, majd ezen vállalatok jövedelemadózásának ökonometria elemzése (standardizálás, súlyozott szórás számítás, kétváltozós és többváltozós lineáris regresszió számítás) valósult meg.

3.1 Az adóterhelésben bekövetkező változások a CCCTB ajánlott formulája esetén

Kezdetben feltételeztük, hogy az alternatív jövedelemadózási modell következményeként a vizsgált vállalatok európai uniós adóterhelése megnő és az adóterhelés-változásban jelentősebb szerepet játszik a jövedelemallokálás új módszertana, mint a veszteségkonszolidáció.

A jövedelemallokáció új mechanizmusának és a nemzetközi veszteségbeszámításnak adóterhelés változásra gyakorolt hatását a standardizálás módszerével vizsgáltuk. A kutatás során meghatároztuk az adóterhelést kimutató intenzitási viszonyszámot a jelenleg érvényes szabályozási környezetben (Arm's Length Standard -ALS adatok) és a CCCTB adóreform által javasolt modellben. Ezt követően számszerűsítettük a két intenzitási viszonyszám közötti teljes különbséget (K), részhatás-különbséget (K' , amely a nemzetközi veszteségbeszámítás adóterhelés-változásra gyakorolt hatását mutatja be) és összetételhatás-különbséget (K'' , amely a jövedelemallokáció új módszertanának adóterhelés-változásra gyakorolt hatását mutatja).

Az adóterhelések közötti K teljes különbség az alábbi alakban írható fel:

$$K = \alpha^{CCCTB} - \alpha^{ALS}$$

1. egyenlet: K teljes különbség számszerűsítése

$$K = \frac{\sum \pi^{CCCTB} \times \omega_i \times T_i}{\sum \pi^{ALS}} - \frac{\sum \pi_i^{ALS} \times T_i}{\sum \pi^{ALS}}$$

2. egyenlet: K teljes különbség számszerűsítése

Első lépésben a K' részhatás-különbséget számszerűsítettük, mint:

$$K' = \frac{\sum \pi^{CCCTB} \times \frac{\sum \pi_i^{ALS}}{\sum \pi^{ALS}} \times T_i}{\sum \pi^{ALS}} - \frac{\sum \pi_i^{ALS} \times T_i}{\sum \pi^{ALS}}$$

3. egyenlet: K' részhatás-különbség számszerűsítése

Majd ezt követően a K'' összetételhatás-különbséget számszerűsítettük, mint:

$$K'' = \frac{\sum \pi^{CCCTB} \times \omega_i \times T_i}{\sum \pi^{ALS}} - K'$$

4. egyenlet: K'' összetételhatás-különbség számszerűsítése

Az adóterhelésben bekövetkező változás átlagos értékét, a részhatás-különbség (K') és az összetételhatás-különbség (K'') átlagos értékeit iparáganként és összesítve az alábbi 1. táblázat tartalmazza:

1.sz. táblázat: Az effektív adóterhelés változás, a részhatás-különbség (K') és az összetételhatás-különbség (K'') átlagos értékei

Iparág	Számtani átlag/Szórás	α^{ALS}	α^{CCCTB}	K	K'	K''
Autógyártás	Számtani átlag	24,24%	19,62%	-4,62%	-5,51%	0,89%
Kereskedelem	Számtani átlag	25,65%	21,84%	-3,81%	-4,35%	0,54%
Utazásszervezés	Számtani átlag	24,17%	20,56%	-3,61%	-4,91%	1,30%
Összesen	Számtani átlag	24,97%	20,95%	-4,02%	-4,80%	0,78%
	Szórás	3,80%	6,47%	7,25%	7,26%	1,60%

Forrás: Dankó, L.-Tóth Zs. (2016).

A szimuláció során kapott eredmény számos tényezőre vezethető vissza:

Az összetételhatás-különbség alacsony értékét egyrészt azzal magyarázzuk, hogy a részhatás-különbség a vártnál jelentősebb hatást gyakorol az adóterhelés változására. A szimulációt keresztmetszeti adatok alapján készítettük el, az adatgyűjtéskor elérhető legfrissebb számviteli beszámolók alapján. A kutatást a 2011. üzleti év adatai alapján végeztük el.

Véleményünk szerint a 2011. üzleti évben a részhatás-különbség vártnál magasabb értéke a gazdasági válság által generált keresletcsökkenésnek tudható be. A vizsgált három iparág tekintetében a gazdasági válság által generált erősebb részhatás-különbség átlagos értéke jól megfigyelhető, legnagyobb veszteségeket (és így a legjelentősebb részhatás-különbséget) az autóiipari ágazatban működő vállalatcsoportok szenvedték el. Esetükben átlagosan 5,51 százalékponttal csökkent az effektív adóterhelés a veszteséges leányvállalatok adóalapjainak konszolidálásával.

Az autóiipari ágazattól kisebb veszteséget könyvelt el az utazásszervezéssel foglalkozó vállalatcsoportok köre, ezen esetben a számításaink átlagosan 4,91 százalékpontos adóteher csökkenést jeleznek a nemzetközi veszteségbeszámítás miatt.

A kutatás alapján a nemzetközi veszteségbeszámítás lehetősége a kiskereskedelmi ágazat vállalatainak effektív adóterhelésére enyhébb hatással van, itt átlagosan 4,35 százalékpontos csökkenést tapasztaltunk.

Az összetételhatás-különbség jelen szimulációban kimutatott alacsony értéke további érdekes eredményre enged következtetni. A kutatás készítése és annak kiértékelése során megfigyeltük, hogy a vizsgálatba bevont vállalatcsoportok – néhány ritka kivételtől eltekintve – nem mutatnak fel az aluladózást célzó jövedelem-reallokáció fontos uniós célországokban leányvállalatokat.

Meglepő, ugyanakkor jól értelmezhető eredmény, hogy a szimulációba bevont mintegy 4.000 vállalat közül egy sem található Cipruson, Luxemburgban, Máltán, annak ellenére, hogy mindhárom tagállam kedvező adózási környezet biztosításával az aluladózást célzó jövedelem-reallokáció fontos állomásai. Az adóterheléssel kapcsolatos adatok érzékeny vállalati információnak számítanak, az európai gazdaság vonatkozásában a Bureau van Dijk által publikált Orbis és Amadeus adatbázisoknál bővebb adatbázis kutatási célból jelenleg nem létezik.

Kutatásunk alapján megállapítható, hogy a formuláris eredménymegosztás európai bevezetése esetén az összetétel-hatás különbség értéke a 0,78 százalékpontot eléri és/vagy meghaladja.

Az előző okfejtésen túl a szimuláció során kapott eredmény azzal is magyarázható, hogy a vizsgált vállalatcsoportok nyereségük jelentős részét Európán kívül mutatják ki adózási szempontból.

Ezzel feltételezzük egyrészt, hogy a vizsgált vállalatcsoportok Európán kívüli divíziói (például Kína, Amerikai Egyesült Államok) 2011-ben nyereségesebben működtek, mint az európai divíziók és feltételezzük azt is, hogy az adóelkerülést célzó jövedelem-reallokáció célpontjai Európán kívüli adóparadicsomi országok (például Bermuda, Kajmán-szigetek).

A CCCTB reformjavaslat által előírányzott formuláris eredmény-megosztási modell kizárólag azokat a csoporttagokat vonja be a konszolidációba, amelyek az Európai Unió területén rendelkeznek adóilletőséggel (feltételezésünk szerint székhellyel), tehát a szimuláció készítése során nem volt lehetőség bevonni ezen említett, feltehetően nyereségesen működő Európán kívüli csoporttagokat.

Ezt a nézőpontot támasztja alá a 2013 tavaszán a Bécsi Gazdaságtudományi Egyetemen Yansheng Zhuval (Xiamen University, Kína) folytatott szakértői interjúnk, aki a vizsgált formuláris eredménymegosztás európai bevezetését gyenge eszköznek tartotta az aluladózás és kettősadózás megakadályozásához. Zhu kifejtette, hogy a belső elszámolású ügyletek miatt fellépő aluladózás és kettősadózás globális probléma, amelyre nem lehet regionális politikával válaszolni.

A szimuláció során kapott eredmény kvantitatív módon is alátámasztja, hogy a formuláris eredménymegosztás európai bevezetése nem képes a globális szinten értelmezett problémára teljes körű megoldást kínálni.

Megállapítható, hogy a formuláris eredménymegosztás európai bevezetése növeli az európai vállalatok versenyképességét a nemzetközi veszteségbeszámítás lehetővé tételével, azaz megszűnik az önálló eredménymegosztásban veszteséget felmutató csoporttaggal rendelkező vállalat túlادózása (kettősadózása), ami megteremti a tőke szabad áramlását elősegítő adópolitikai környezetet Európában. A kvantitatív elemzés értelmezéshez elengedhetetlen hozzátennünk azt is, hogy a formuláris eredménymegosztás bár korlátozza, de globális értelemben nem szünteti meg az adóelkerülést, azaz az aluladózást.

A formuláris eredménymegosztás európai bevezetése összességében kedvezően befolyásolná az európai gazdaságban működő vállalatok adóterhelését és adókönyezetét. A CCCTB keretében bevezetendő formuláris eredménymegosztás kétoldalú érem, egyrészt a nemzetközi veszteségbeszámítás lehetővé tételével jelentősen hozzájárul a kettősadózás uniós szintű csökkentéséhez (ezzel csökkenti a vállalatok adóterhelését, a szimuláció szerint 4,80 százalékponttal).

Másrészt gátat szab az Európai Unió tagállamainak keretein belül jelenleg folyó adóelkerülést célzó jövedelem-reallokációnak (ezzel növeli a vállalatok adóterhelését, a szimuláció szerint 0,78 százalékponttal).

Összegzésként megállapítható tehát, hogy formuláris eredmény-megosztási modell európai bevezetésével a vizsgált vállalatok adóterhelése átlagosan 4,02 százalékponttal csökkenne. Az adóteher-változásban a nemzetközi veszteségkonszolidáció jelentősebb szereppel bír, mint a jövedelemallokáció új módszertana.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A primer kutatás következtetéseiként megállapítható, hogy a CCCTB adóreform által javasolt formuláris eredménymegosztás előnyösen hatna az európai gazdaságban működő nemzetközi vállalatcsoportok adózási környezetére. A CCCTB adóreform kétoldalú érem.

Egyrészt a vállalatok elveszítik az adóelkerülésre irányuló adótervezési eszköztáruk jelentős részét, hiszen adóalapjuk nemzetközi allokációjában olyan értékteremtő tényezőkre kell hagyatkozniuk, amelyek pusztán adótervezési okokból kifolyólag aligha mobilizálhatóak. Ennek eredményeként a vállalatcsoportok súlyozott adóterhelésének növekedése prognosztizálható.

Ugyanakkor az adóreform lehetőséget teremt a nemzetközi veszteségbeszámításra is, amely feloldja az európai adókörnyezetben megjelenő kettős adózási problémák nagy részét. Ennek eredményként a vállalatcsoportok súlyozott adóterhelésének csökkenése prognosztizálható.

Meggyőződésünk, hogy a CCCTB adóreform által javasolt alternatív jövedelemadó-elszámolási modell bevezetése összességében előnyös alkut jelent a nemzetközi vállalatok számára és annak bevezetése elkerülhetetlen az európai gazdaság vonatkozásában. Kritikusok állítása szerint a CCCTB adóreform utópisztikus gondolat, amelyet a tagállamok nem lesznek hajlandók elfogadni.

Véleményünk szerint azonban az integrációs folyamatok felgyorsítása és a tagállamok szuverén adópolitikai berendezkedésének egyre erősebb közelítése a vállalatok által megkövetelt út. A digitális gazdasági modellek és az egyre szorosabbá váló belső termelési láncok előretörése jelzi a világgazdaságban fellelhető trendek irányait.

Az EU ECOFIN Tanács 2015. december 8-i ülésén megvitatta a jelenlegi társasági adózást érintő jogszabályi kezdeményezéseket, amelyeket az Európai Bizottság a 2015 júniusában az ún. „méltányosabb és hatékonyabb uniós társasági adózásra vonatkozó cselekvési terv” keretében hirdetett meg, és amelyek az Európai Parlament támogatását élvezik.

Az ECOFIN ezen ülésén (1) a Pénzügyi Tranzakciós Illetékre (FTT) és (2) a Közös Konszolidált Társasági Adózási Alapra (CCCTB) vonatkozó Irányelv-javaslatokat tárgyalta meg. Az Európai Bizottság a CCCTB-javaslat tárgyalásának újbóli megnyitására vonatkozó szándékát is bejelentette és jelenleg a teljes javaslat nyilvános konzultációjának levezénylésén dolgozik.

A Bizottság 2016 októberében módosított javaslatcsomaggal állt elő, melynek lényege, hogy a CCCTB alkalmazását a 750 millió euró árbevétel alsó határértékhez kötné. Ez alatti csoportszintű árbevételnél választható lenne az alkalmazása. Újdonság a korábbi álláspontokhoz képest, hogy megjelent 3 új elem:

- kutatás-fejlesztési adóalap-kedvezmény,
- tőkenövelési kedvezmény (a tőkenövelési kedvezmény alatt azt kell érteni, amikor azt támogatná a Bizottság, ha valaki nem hitelből finanszírozza a beruházásait, hanem tőkéből, ez most adózási szempontból igazából hátrányosan van kezelve a hitelből finanszírozott beruházásokhoz képest),
- a határon átnyúló, ideiglenesvesztés-felhasználás, melynek keretében megpróbálná adott esetben a határokon átnyúlva a veszteségeket is szétosztani az irányelv tervezet.

Kérdés, hogy az Európai Unió tagállamainak gazdaságpolitikai vezetői mennyire érzékeny vevői ezen EB-től jövő követeléseknek. Az Amerikai Egyesült Államok és Kanada adópolitikájában már mintegy 100 évvel ezelőtt elfogadta, hogy szoros integráció esetén az adóelszámolás egyetlen lehetséges modellje a formuláris eredménymegosztás. Ha felmerül bennünk az Európai Egyesült Államok eszméje, akkor miért ne fogadjuk el a tengerentúlon már bizonyított adó-elszámolási modellt?

A lisszaboni célkitűzések rögzítették, hogy az Európai Unió a világ legversenyképesebb gazdasági környezetévé kíván válni. Ezen folyamatnak nélkülözhetetlen eleme a jelen tanulmányban elemzett eredmény-megosztási, jövedelem-reallokációs konfliktusok felismerése és kezelése, illetve az EB részéről 2015-ben ismét napirendre vett CCCTB irányelv szerinti európai vállalati jövedelemadó-harmonizáció.

Az európai piacon működő vállalatoknak árképzési gyakorlatuk keretében ajánlatos figyelemmel kísérniük az EU napirendjén tartott jövedelemadóztatási szabályozás fejleményeit és hatásait, elsősorban saját vállalatcsoportjukra nézve.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adrian A. Kragen (1972): Avoidance of International Double Taxation Arising From Section 482 Reallocations, California Law Review, november, Vol. 60., No. 6., 1498.o.
- Amerikai Egyesült Államok Modellegyezménye (2006. november 15.), 9.1 cikk
- Anita Benvignati (1985): An Empirical Investigation of International Transfer Pricing by U.S. Manufacturing Firms,
- Cateora, Philip R. – Gilly, M.C. – Graham, J.L. (2011): International marketing McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 15th ed . 2011.
- Charles McLure (2001): Globalization, Tax Rules and National Sovereignty, Bulletin for International Fiscal Documentation, augusztus, 335.o.
- Dankó L.(2005): Nemzetközi üzlet, Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc, pp.213-216.
- Dankó L.-Tóth Zs.(2016): Transzferárzásból fakadó nemzetközi üzleti konfliktusok és alternatív kezelésük hatásvizsgálata In.: Marketingkaleidoszkóp 2016. ME, Miskolc, pp. 119-139.
- Dankó L.-Tóth Zs.(2017): Árképzés és jövedelemadóztatás a nemzetközi üzletben In.: Marketingkaleidoszkóp 2017. ME, Miskolc
- ENSZ Modellegyezménye (2001.), 9.1 cikk
- OECD Modellegyezménye (2010. július 22.), 9.1 cikk
- OECD Transfer Pricing Guidelines, 1979.
- Paliwoda, S. J.(1994): International Marketing Heinemann Professional Publ. Oxford, GB,
- T. Pal-Zs. Toth (2015): Corporate Income Tax Avoidance in the European Arena – Evidence and Remedies THEORY METHODOLOGY PRACTICE: CLUB OF ECONOMICS IN MISKOLC 11:(2) pp. 61-68.
- Raymond Vernon (1968): Economic Sovereignty at Bay, Foreign Affairs, Vol 47., No.1., 119.o.
- Raymond Vernon(1981): Sovereignty at Bay ten years after, International Organization, Vol. 35., No.3., 517.o.
- Roubert Goulder (2012): U.N. Transfer Pricing Manual Wont't Copy OECD Guidelines, Official Says, Tax Notes International October 15.

Rugman A.M. et-al.(1985): International Business McGraw-Hill Book Co., Singapore, pp. 253-268.

Stanley S. Surrey(1980): United Nations Model Convention for tax treaties between developed and developing countries, Selected Monographs on Taxation, IBFD, 1.o.

Tóth Zs.(2015): Reformra várva - Mikroszintű hatásvizsgálat a vállalati jövedelemadó európai elszámolásának alternatív modelljéről – PhD értekezés, ME, Miskolc, 2015.

Tóth Zs.(2013): A multinacionális vállalatok adózása és egy lehetséges alternatíva elemzése In.:Marketing esettanulmányok, ME, 2013. Miskolc, pp.66-92.

Commission presents Action Plan for Fair and Efficient Corporate Taxation in the EU
http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-5188_en.htm

Common Consolidated Corporate Tax Base –CCCTB
http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/company_tax/common_tax_base/index_en.htm

<http://www.eu2015lu.eu/en/actualites/articles-actualite/2015/12/08-conseil-ecofin/index.html>

<https://www.kpmg.com/HU/hu/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/adoriado/Documents/20151218-DetailsOfDraftEUAnti-BEPSDirectiveReleased-m.pdf>

<http://www.oecd.org/ctp/beps.htm>

<http://www.oecd.org/ctp/exchange-of-tax-information/a-boost-to-transparency-in-international-tax-matters-31-countries-sign-tax-co-operation-agreement.htm>

http://www.oecd-ilibrary.org/taxation/transfer-pricing-documentation-and-country-by-country-reporting-action-13-2015-final-report_9789264241480-en

Jancsa-Pék Judit: BEPS Akcióterv: a káros adóverseny és az agresszív adótervezés elleni fellépés állomásai http://adozasrolerthetoen.blog.hu/2014/09/22/jancsa-pek_judit_beps_akcioterv_a_karos_adoverseny_es_az_agressziv_adotervezes_elleni_fellepes_allom

Multilateral Competent Authority Agreement <http://www.oecd.org/ctp/exchange-of-tax-information/a-boost-to-transparency-in-international-tax-matters-31-countries-sign-tax-co-operation-agreement.htm>

<http://www.parlament.hu/documents/static/biz40/bizjkv40/EUB/1702271.pdf>

Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting, Action 13 - 2015 Final Report http://www.oecd-ilibrary.org/taxation/transfer-pricing-documentation-and-country-by-country-reporting-action-13-2015-final-report_9789264241480-en

<http://www.parlament.hu/documents/static/biz40/bizjkv40/EUB/1702271.pdf>

A KÖRNYEZETTUDATOS MAGTARTÁS ÉS ANNAK ÖNÉRTÉKELÉSE MAGYARORSZÁGON

ASSESSMENT AND SELF-ASSESSMENT OF PRO-ENVIRONMENTAL BEHAVIOR (PEB) IN HUNGARY

Nagy Szabolcs

intézeti tanszékvezető, egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar,
Marketing és Turizmus Intézet, Miskolc, +3646565197, marvel@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Manapság a globális környezeti problémák korszakában élünk. Egyéni magatartásunkkal hozzájárulunk a környezet állapotának romlásához vagy javulásához. Emiatt kiemelt jelentőségű az egyének környezettudatos magatartásának elemzése, a környezettudatosság szintjének számszerűsítése és a kapott eredmények összehasonlítása az egyének önértékelésével, azzal, hogy mennyire tartják önmagukat környezettudatosan viselkedő személynek. Ennek érdekében 2011. tavaszán egy 442 fős reprezentatív kérdőíves felmérést végeztem. Ennek során a módosított általános környezettudatos cselekvések skáláját (GEB) alkalmaztam, mely segítségével egy cselekvési nehézségekkel súlyozott Rasch-skálán került meghatározásra az egyéni környezettudatosság szintje. A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy hazánkban a környezettudatos magatartás általános szintje alacsony, és az is, hogy a nem környezettudatos módon élők sokkal környezettudatosabbnak gondolják magukat a valóságnál, azaz szignifikánsan kedvezőbb az önértékelésük a valóságnál.

SUMMARY

Nowadays we are living in the age of global environmental problems. Our individual behavior contributes to the deterioration or improvement of the state of the environment. For this reason, an analysis of pro environmental behavior (PEB), quantifying the level of PEB and comparing it to the self-assessment of individuals, i.e. to what extent people consider themselves as pro-environmental persons, are of paramount importance. For this purpose, I conducted a representative questionnaire survey of 442 people in the spring of 2011. I applied the Modified General Environmental Behavior (GEB) scale, which was used to measure the level of individual pro environmental behavior on a Rasch-scale weighted by action difficulties. The research results show that the general level of pro-environmental behavior is low in Hungary, and that non-environmentally conscious people think themselves to be more environmentally conscious than they really are, i.e. their self-assessment is significantly favorable than the reality.

1. BEVEZETÉS

A marketing szakirodalom szinte teljesen egyetért abban, hogy a legtöbb környezeti probléma oka az egyének (fogyasztók) magatartásában, mindennapi cselekedeteikben keresendő, beleértve a fogyasztást, a hulladékok kezelését, az utazást és az energia használatot (pl. Boldero, 1995; Oskamp, 2000; Nordlung and Garvil, 2002; Ojala, 2008; Swamietal., 2011; Guerreroetal., 2013; Marshall and Farahbakhsh, 2013). A környezettudatos magatartás (angolul: Pro-Environmental Behavior (PEB)) a legszélesebb definíciója szerint magába foglal minden olyan tevékenységet és magatartást, amely a lehető legkisebb mértékben ártalmas a környezetre, vagy még esetleg hasznos is számára (Steg&Vlek, 2009).

2.ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

Az egyéni környezettudatos magatartás szintjének számszerűsítése érdekében a Kaiser és társai (1999) által megalkotott Általános Környezettudatos Magatartás skála (angolul: General Environmental Behaviour Scale, rövidítve GEB) egy általam kis mértékben módosított változatát használtam. Ez egy olyan Rasch-skála, ahol minden egyes cselekvéshez rendelhető egy, a cselekvés végrehajtására vonatkozó nehézségi fok, amely a nem kontrollálható kényszer nagyságát fejezi ki. Minél nehezebb egy környezetbarát cselekvést megvalósítani, annál nagyobb egyéni kontrollon kívül eső kényszer feltételezhető az adott cselekvés esetében. A cselekvési nehézséget úgy lehet kiszámolni, hogy minden egyes cselekvés esetén figyelembe vesszük, hogy mennyien viselkednek környezettudatos módon az adott cselekvés vonatkozásában. Azt, hogy valaki általában véve mennyire hajlamos a környezettudatos viselkedésre, úgy számolhatjuk ki, hogy számításba vesszük azon cselekvések számát, ahol az illető környezettudatos módon viselkedett. Mivel egy adott személy környezettudatos magatartásának mérése számításba veszi az általában vett környezettudatos viselkedés iránti hajlamot, valamint a cselekvési nehézségeket is, ezért lehetséges az is, hogy az emberek bizonyos mértékben inkonzisztens módon is viselkedjenek. Így fordulhat elő az, hogy valaki általában véve sok tekintetben környezettudatosan viselkedik, de például zuhanyozás helyett inkább fürdőzni szeret, azaz nem lesz környezettudatos egy olyan cselekvés során, amely esetében az emberek többsége inkább környezettudatosan viselkedik. De az is előfordulhat, hogy valaki, aki egyáltalán nem környezettudatos soha nem használ autót, mert nincs rá pénze, így környezettudatos magatartást tanúsít egy olyan cselekvést illetően, ahol nagyon magas a cselekvési nehézség szintje.

A környezettudatos magatartás modelljének tesztelése során az eredeti GEB skálától némileg eltérő, aktualizált és egyben módosított skálát alkalmaztam. Az operacionalizálás során a módosított GEB skálából a társadalmi felelősséget (Social Desirability) vizsgáló kérdéscsoportot kiemeltam, mivel Kaiser (1999) feltárta, hogy a társadalmi felelősség a környezettudatos viselkedésre alig érzékelhető hatást gyakorol. További három, környezettudatos viselkedésre vonatkozó állítást (pl. az ólmot tartalmazó üzemanyag használata, amely ma már nem releváns) hagytam el értelmezési nehézségek, vagy a relevancia hiánya miatt, de hozzáadtam tíz darab új, az eredetiben nem szereplő környezettudatos cselekvést.

Az így kapott mérési konstrukció, amelyet a megkérdezés során használtam 37 darab cselekvést tartalmaz (1. ábra)3. táblázat A módosított általános környezettudatos cselekvések skálája (GEB skála). A környezettudatosság meghatározása során a cselekvési szándék helyett a konkrét (valós) cselekvések kerültek mérésre. A válaszadóknak egy dichotóm skálán azt kellett eldönteniük minden egyes cselekvés esetében, hogy az adott állítás inkább jellemző (igen) vagy nem jellemző (nem) rájuk. Mivel a módosított GEB skálában szerepeltek olyan állítások (sorszám szerint: 5, 7, 10, 11, 12, 13, 16, 19, 21, 22, 23, 30, 35 és 36), amelyek esetében az igen válasz (jellemző) jelentette a nem környezettudatos cselekvést (pl. szoktam dobozos italokat is inni), ezért ezek a cselekvések az elemzés során átkódolásra kerültek úgy, hogy minden esetben a nem környezettudatos válaszok a nulla (0) értéket kapták és a környezettudatos válaszok pedig az egyes (1) értéket vették fel.

A magyar lakosság környezettudatos magatartásának felmérése érdekében online kérdőíves megkérdezéses vizsgálatot végeztem 2017. tavaszán. A hólabda módszertannal kivitelezett kényelmi mintavétel során összesen 442 fő 18 év feletti válaszadó került a mintába. Az alapsokaság nagysága (8 703 163 fő) és a mintanagyság (442 fő) alapján megállapítható, hogy 95 százalékos megbízhatósági szinten a minta konfidencia intervalluma 4,66%. Mivel az eredeti, súlyozás nélküli minta semmilyen szempontból nem volt reprezentatívnak tekinthető,

a reprezentativitás biztosítása érdekében a minta súlyozására került sor a nem (férfi/nő) és a generáció (GEN Z, GEN Y, GEN X és veteránok) változók szerint.

3. EREDMÉNYEK

Az egyes cselekvések esetében környezettudatos magatartást tanúsítók arányát a 3. táblázat foglalja össze. A kutatási eredmények alapján kijelenthető, hogy a leggyakoribb környezettudatos cselekvés a mosással kapcsolatos. A legtöbben (a válaszadók 93,3%-a) nem mosnak ki addig semmit, amíg össze nem jön egy mosógépnyi adag belőle. Ezt követi az energiatakarékos háztartási gép vásárlása („Amennyiben lecserélek egy háztartási gépet, mindig energiatakarékosabbat vásárolok”, 89,9%) és a zuhanyzás preferálása („Inkább zuhanyozni szoktam, mint fürödni”, 88,7%). Az öt leggyakoribb környezettudatos cselekvésbe (sötétzöld színnel jelölve) a divat-hatás negligálása („Nem cserélek le semmit csak azért, mert kiment a divatból”, 81,8%) és a használt elemek külön gyűjtése („A használt elemeket *nem* a szeméttel együtt dobom ki a kukába”², 80,6%) került még be.

Világos zöld szín jelöli a cselekvések azon csoportját, ahol a környezettudatosan viselkedők aránya 60 és 80% között alakult. Ebbe a körbe 14 db cselekvés került. A legtöbben a papírhulladékot szelektív módon gyűjtik (79,2%), de sokan vannak azok is, akik az üres üvegekkel is ezt teszik (79%), illetve étkezés után, illetve mosogatáskor az ételmaradékot *nem* a wc-be öntik (79%). A TOP 10-es lista kilencedik helyén a környezettudatos viselkedésre való figyelemfelhívás szerepelt („Előfordult már, hogy valakinek felhívtam a figyelmét arra, hogy *nem* környezettudatosan viselkedett, 76,1%), de sokan (75,1%) nyilatkozták azt is, hogy *nem* jellemző rájuk az, hogy „A legszívesebben a húst is hússal enném.”

Azok is sokan vannak (72,1%), akik évente egyszer-kétszer *sem* utaznak repülőgéppel nyaralni, vagy üzleti ügyben, illetve a fel *nem* használt gyógyszereket *sem* a szeméttel dobják (70,5%). Azok aránya is magas, akikre *nem* jellemző az az állítás, hogy „Télen mindig jól befűtök, mert *nem* szeretek pulóverben üldögdélni otthon, 70,1%” és akik sok újrafelhasznált anyagokból készült terméket (pl. WC-papír) vásárolnak (69,9%).

Hozzávetőlegesen hátról két főre (67,8%) jellemző, hogy a papírszatyrokat jobban kedveli a műanyagoktól, illetve a fürdőszobában *nem* használ légfrissítő-spray-t (66,7%), valamint előmosás nélkül mossák ki a koszosabb ruhákat is (64,6%). Sokan vannak azok is, akik általában rövid távolságon belül a tömegközlekedést használják, vagy bicikliznek autóhasználat helyett (60,7%), illetve akikre *nem* jellemző, hogy télen is sokáig nyitva tartják az ablakokat, hogy jó friss legyen a levegő a szobában (60,7%).

A harmadik, kézzel jelölt csoportba azon cselekvések kerültek, amelyek esetében a környezettudatosan viselkedők aránya 40-60%-ot tett ki. Ebben a csoportban helyi termékek preferálása a legjellemzőbb cselekvés („Olyan helyi termékeket, élelmiszert vásárolok, amelyeket *nem* messziről szállítanak ide, 59,4%), de *nem* sokkal marad el ettől azok aránya, akikre *nem* jellemző, hogy a sütő tisztítására speciális sütő-tisztító spray-t használnak (57,7%), illetve akikre az *sem* jellemző, hogy ha egy üzletben műanyagszatyrot adnak, azt mindig elfogadják (55,1%), vagy ha rovarokat fedeznek fel a lakásban, akkor rovarirtó-szerrel irtják ki őket (54,0%).

Hozzávetőlegesen minden második emberre igaz, hogy *nem* vásárol olyan termékeket, melyekről tudomása van, hogy annak kifejlesztése során állatkísérleteket végeztek (53,5%), illetve akik egyetértenek azzal az állítással, hogy jóval kevesebb hulladék keletkezik a háztartásukban, mint egy évvel ezelőtt (51,7%).

A válaszadók 48,8%-a vásárol gyakran környezetbarát terméket, bioélelmiszert és körülbelül ugyanennyien vannak, akik általában városban belül *nem* használnak autót (47,4%). Ettől

² átkódolt cselekvés

kevesebben beszélgetnek gyakran ismerőseikkel, barátaikkal különféle környezeti problémákról (44,2%). Csupán minden negyedik válaszadóra jellemző, hogy nem vásárolják meg olyan cégek termékeit, amelyek nem törődnek a környezettel és a társadalmi problémákkal (40,6%).

3. táblázat A módosított általános környezettudatos cselekvések skálája (GEB skála)

sorszám	átkódolás	A környezettudatos válaszok aránya az egyes cselekvések esetén	%
1		Nem mosok ki addig semmit, amíg össze nem jön egy mosógépnyi adag belőle	93,3%
2		Amennyiben lecserélek egy háztartási gépet, mindig energiatakarékosabbat vásárlak	89,9%
3		Inkább zuhanyozni szoktam, mint fürödni	88,7%
4		Nem cserélek le semmit csak azért, mert kiment a divatból	81,8%
5	x	A használt elemeket a szeméttel együtt dobom ki a kukába	80,6%
6		A papírhulladékot szelektív módon gyűjtöm	79,2%
7	x	Étkezés után, illetve mosogatáskor az ételmaradékot a wc-be öntöm	79,0%
8		Az üres üvegeket is szelektív módon gyűjtöm	79,0%
9		Előfordult már, hogy valakinek felhívtam a figyelmét arra, hogy nem környezettudatosan viselkedett	76,1%
10	x	Legszívesebben a húst is hússal enném	75,1%
11	x	Évente legalább egyszer-kétszer utazom repülőgéppel nyaralni, vagy üzleti ügyben	72,1%
12	x	A fel nem használt gyógyszereket a szemétbe dobom	70,5%
13	x	Télen mindig jól befűtök, mert nem szeretek pulóverben üldögelni otthon	70,1%
14		Sok újrafelhasznált anyagokból készült terméket (pl. WC-papír) vásárlak	69,9%
15		A papírszatyrokat jobban kedvelem a műanyagoktól	67,8%
16	x	A fürdőszobában légfrissítő-spray-t használok	66,7%
17		Előmosás nélkül mosom ki a koszosabb ruhákat is	64,6%
18		Általában rövid távolságon belül a tömegközlekedést használom, vagy biciklizek autóhasználat helyett.	60,7%
19	x	Télen is sokáig nyitva tartom az ablakokat, hogy jó friss legyen a levegő a szobában	60,7%
20		Általában olyan helyi termékeket, élelmiszert vásárlak, amelyeket nem messziről szállítanak ide	59,4%
21	x	A sütő tisztítására speciális sütő-tisztító spray-t használok	57,7%
22	x	Ha egy üzletben műanyagszatyrot adnak, azt mindig elfogadom	55,1%
23	x	Ha rovarokat fedezek fel a lakásomban, akkor rovarirtó-szerrel irtom ki őket	54,0%
24		Nem vásárlak olyan termékeket, melyekről tudomásom van, hogy kifejlesztése során állatkísérleteket végeztek	53,5%
25		Jóval kevesebb hulladék keletkezik a háztartásunkban, mint egy évvel ezelőtt	51,7%
26		Gyakran vásárlak környezetbarát terméket, bioélelmiszert	48,8%
27		Általában városon belül nem használok autót	47,4%

28		Ismerőseimmel, barátaimmal gyakran beszélgetünk különféle környezeti problémákról	44,2%
29		Nem vásárlom meg olyan cégek termékeit, amelyek nem törődnek a környezettel és a társadalmi problémákkal	40,6%
30	x	Szoktam dobozos italokat is inni	34,3%
31		Általában visszaváltható palackos kiszerelésű italokat vásárlók	33,3%
32		A mosáshoz nem mosóporokat használok (pl. mosógolyó)	27,7%
33		Autópályán sem vezetek 100 km/óránál gyorsabban	16,6%
34		Néha anyagilag is támogatom a környezetvédelmi szervezeteket	16,2%
35	x	A wc-kagylót vegyszerek segítségével tisztítom	15,3%
36	x	Amikor mosok öblítőt is használok	15,1%
37		Tagja vagyok valamilyen környezetvédelmi csoportnak	6,5%

Forrás: saját szerkesztés

A negyedi cselekvés csoportba (sárgával jelölve) azok a magatartásformák tartoznak, ahol a környezettudatos módon viselkedők aránya 20 és 40% között mozog. Ide csupán három cselekvés tartozik. Háromból csupán hozzávetőlegesen egy fő nem szokott dobozos italokat is fogyasztani (34,3%), illetve általában visszaváltható palackos kiszerelésű italokat vásárolni (33,3%), de kevesen vannak azok is, akik a mosáshoz nem mosóporokat használnak, hanem valamilyen környezettudatos megoldást, pl. mosógolyót (27,7%).

Az ötödik, narancssárgával jelölt csoportba azok a cselekvések tartoznak, ahol a környezettudatosan viselkedők aránya a 20%-ot sem éri el. Csak nagyon kevesen vannak, akik autópályán sem vezetek 100 km/óránál gyorsabban (16,6%), illetve néha anyagilag is támogatják a környezetvédelmi szervezeteket (16,2%), de azok aránya még kisebb, akikre nem jellemző, hogy a wc-kagylót vegyszerek segítségével tisztítják (15,3%), vagy amikor mosnak öblítőt is használnak (15,1%). A legkevesebben azonban azok vannak, akik jelenleg is tagjai valamilyen környezetvédelmi csoportnak (6,5%).

3.1.Cselekvési nehézségek

Mivel a módosított GEB skálát alkotó cselekvések eltérő nehézségűek, az objektív mérés érdekében kiszámítottam az egyes cselekvésekhez kapcsolódó cselekvési nehézségeket is. Általánosságban, ha két cselekvés közül az egyiket jóval többen hajtják végre környezettudatos módon (pl. energiatakarékos gépek vásárlása), akkor az a cselekvés kisebb cselekvési nehézséggel rendelkezik, mint a másik (pl. környezetvédelemmel foglalkozó szervezetek anyagi támogatása). Tehát, ha valaki egy környezeti szempontból nehezebb cselekvést hajt végre, az nagyobb súllyal szerepel az adott személy környezettudatosságának meghatározása során.

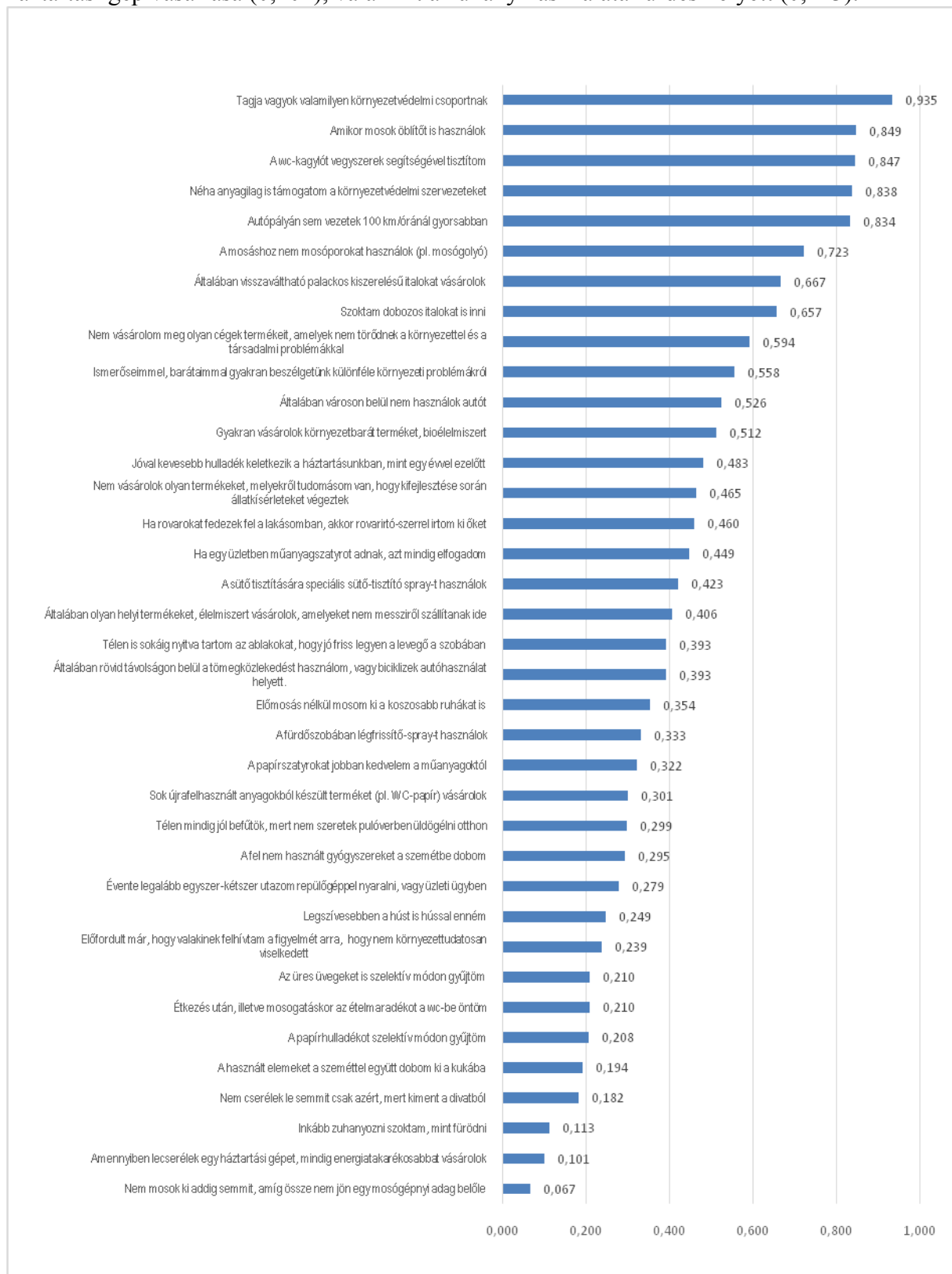
Az i-edik cselekvés nehézségparaméterének meghatározása úgy történik, hogy környezettudatosan viselkedők számának (n) és az összes válaszadó számának (N) hányadosát képezzük az adott cselekvés (i) vonatkozásában, majd pedig ezt a kapott értéket kivonásra kerül 1-ből, azaz a nehézség paraméter (NEH) meghatározható az alábbi képlet segítségével:

$$NEH(i) = 1 - (n(i)/N)$$

A kapott eredmények alapján megállapítható, hogy a legnehezebb környezettudatos cselekvés valamilyen környezetvédelmi csoport tagjának lenni (0,935), de csak kissé könnyebb az öblítőről való lemondás (0,849), illetve a vegyszermentes WC-kagyló tisztítás (0,847), illetve

a környezetvédelmi szervezetek anyagi támogatása (0,838), valamint a nem túl gyors tempójú (max. 100 km/h) vezetés az autópályán (lásd 1. ábra).

Ezzel szemben a legkönnyebb (0,067) cselekvés a tudatos mosás („Nem mosok ki addig semmit, amíg össze nem jön egy mosógépi adag belőle”), illetve az energiatakarékos háztartási gép vásárlása (0,101), valamint a zuhany használata fürdés helyett (0,113).



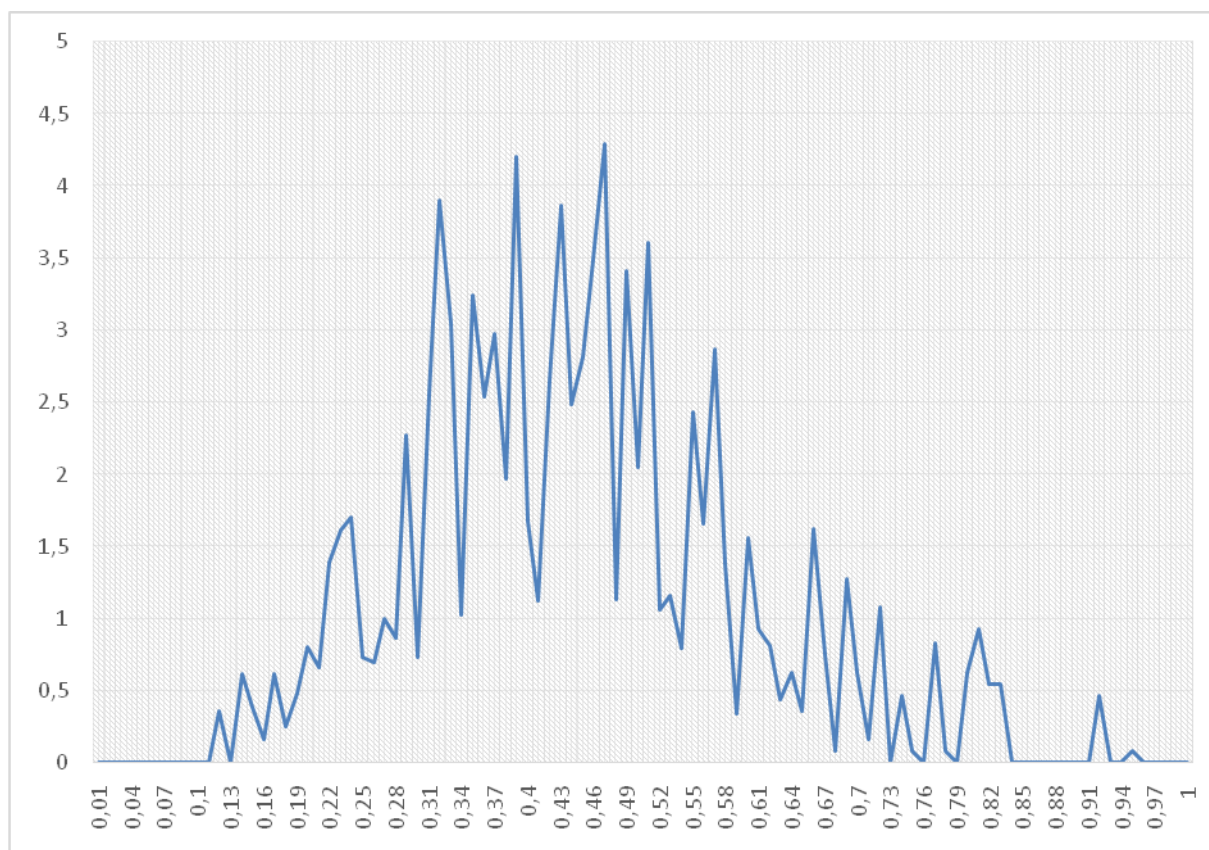
1. ábra Cselekvési nehézségek a módosított általános környezettudatos cselekvések (módosított GEB) skálán (0: extrém könnyű ... 1: extrém nehéz)

Forrás: Saját szerkesztés

3.2.A környezettudatos magatartás és annak önértékelése

Az egyes válaszadók tényleges környezettudatosságának számszerűsítése érdekében minden válaszadó esetében az általa véghez vitt környezettudatos cselekvések nehézségi paraméterekkel súlyozott összegét képeztem, amely értéket azután a nehézségi paraméterek összegével elosztva a 0 és 1 közötti értéktartományra transzformáltam. A számítás eredményeképpen, ha valaki egy cselekvés esetében sem viselkedik környezettudatosan, akkor a Rasch skála nulla (0) értéket, ha minden cselekvés esetében környezettudatosan viselkedik, akkor 1 értéket vesz fel.

A magyar lakosság tényleges környezettudatos magatartás szerinti százalékos megoszlását a 2. ábra mutatja. Az x tengelyen a környezettudatosság mértéke látható, amely 0 és 1 közötti értéktartományban mozoghat, az y tengelyen az x tengelyen leolvasható mértékben környezettudatosan viselkedők százalékos arányát láthatjuk.



1. ábra A magyar lakosság százalékos megoszlása (y) a környezettudatos cselekvések Rasch-típusú GEB skáláján

(Megjegyzés: x tengely, 0: egyáltalán nem környezettudatos és 1: teljesen környezettudatos)

Forrás: Saját szerkesztés

A magyar lakosság jelentős része egyáltalán nem viselkedik környezettudatosan, azaz cselekvéseinek jelentős része esetén nem számol azok környezeti konzekvenciáival. A környezettudatos magatartás átlagos foka, azaz a Rasch-típusú GEB átlagértéke mindössze 0,4448 a nulla és egy közé eső skálán, azaz a közepes mértékűnél is alacsonyabb (2. táblázat). A kutatási eredmények alapján meghatározott görbe a kevésbé környezettudatos területek felé

tartalmaz több elemet, azaz baloldali aszimmetriával rendelkezik ($F=0,513$), illetve mivel a csúcsosság pozitív ($Kurtosis=0,24$), így a sokaság eloszlásának sűrűségfüggvénye csúcsosabb, mint a normális eloszlás haranggörbéé.

2. táblázat Az alapstatisztikai mutatók

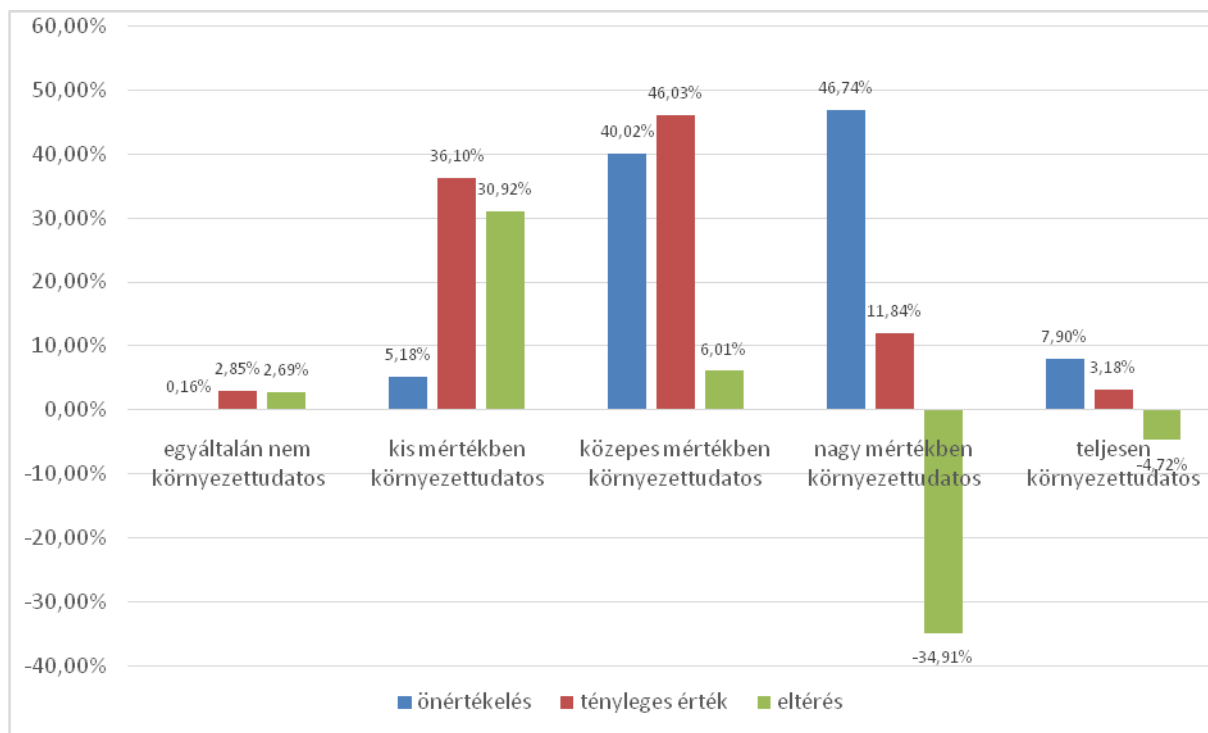
<i>RASCH ÉRTÉK</i>	<i>ÉRTÉK</i>	<i>(0-1)</i>
<i>N</i>	<i>ÉRVÉNYES</i>	442
	<i>HIÁNYZÓ</i>	0
<i>ÁTLAG</i>		,4448
<i>MEDIÁN</i>		,4306
<i>MODUSZ</i>		,47
<i>SZÓRÁS</i>		,14991
<i>FERDESÉG (SKEWNESS) (F)</i>		,513
<i>A FERDESÉG SZTENDERD HIBÁJA</i>		,116
<i>CSÚCSOSSÁG (KURTOSIS)</i>		,236
<i>A CSÚCSOSSÁG SZTENDERD HIBÁJA</i>		,232
<i>PERCENTILISEK</i>	20	,3200
	40	,3900
	60	,4700
	80	,5600

Forrás: saját szerkesztés

Mindezek után a válaszadók tényleges környezettudatos magatartásuk alapján történő szegmentálást végeztem el, melynek során a válaszadókat öt csoportra/szegmensre bontottam (3. ábra). Az első szegmensbe azok az egyáltalán nem környezettudatos fogyasztók tartoznak, akik esetében a Rasch érték kisebb volt mint 0,20. Az ő részarányuk a teljes mintán belül 3,8%-ot tesz ki. A második, kis mértékben környezettudatos csoportba azok kerültek, akik esetében a Rasch érték 0,21 és 0,40 között alakult (36,9%), míg a harmadik, közepes mértékben környezettudatos csoportba azok, akik esetében 0,41 és 0,60 közé esett a környezettudat számított értéke. Ennek a csoportnak a részaránya volt a legmagasabb a mintán belül (46,6%). A nagy mértékben környezettudatos csoportot (10,4%) azok alkotják, akik esetében a Rasch érték 0,61 és 0,8 közé esett, míg a teljesen környezettudatos csoportba azok kerültek, akik esetében 0,81 és 1,00 közé esett a Rasch érték (2,5%).

A kérdőíves felmérés során a megkérdezetteknek először arra a kérdésre kellett választ adniuk, hogy mennyire tartják magukat környezettudatosnak. A válaszlehetőségek az előbb felsorolt szegmens-kategóriákat tartalmazták, tehát az egyáltalán nem környezettudatostól a teljesen környezettudatosig terjedtek. A 3. ábra kiválóan érzékelteti az önértékelés és a tényleges értékelés közötti szakadékot.

A magyar lakosság környezettudatosság szerinti önértékelése a valóságnál jóval kedvezőbb, azaz sokkal pozitívabb színben látjuk magunkat annál, mint ahogyan ténylegesen viselkedünk. Ezt igazolja, hogy a nagy mértékben környezettudatos kategóriába csupán a válaszadók 11,84%-ka került, holott 46,74% előzetesen ebbe a kategóriába sorolta be magát, míg a teljesen környezettudatos szegmensben is csupán 3,18% a ténylegesen ide tartozók aránya, szemben az önértékelés során megadott 7,90%-kal. Ugyanígy a kis mértékben környezettudatos szegmensben a ténylegesen ide tartozók aránya (36,1%) lényegesen meghaladja azok arányát, akik saját magukat ide sorolták be előzetesen (5,18%). De ugyanez látható az egyáltalán nem környezettudatos szegmensben is, ahová csupán a válaszadók 0,16%-ka helyezte magát önbe vallás alapján, holott a valóságban a megkérdezettek 2,85%-ka tartozik ide.



2. ábra A környezettudatos viselkedés értékelése és önértékelése

Forrás: saját szerkesztés

A fenti eredmények alapján azt a hipotézist állítottam fel, hogy az önértékelés szignifikáns módon kedvezőbb a környezettudatos viselkedés tényleges mértékénél. A hipotézis tesztelése érdekében Mann–Whitney–Wilcoxon-próbát végeztem, amely egy legalább ordinális változó mediánját hasonlítja össze két, egymástól független csoportnál. A próba nullhipotézise, hogy a mediánok megegyeznek a két csoportban. A próba végrehajtásának nincs előfeltétele. Az egyik csoportba az önbevallás értékei kerültek, a másik csoportot a környezettudat ténylegesen számított értékei alkotják.

Az eredmény-táblázatból kiolvasható, hogy szignifikáns különbség mutatkozik a két csoport között. A tényleges környezettudat általam mért szintje alacsonyabb az önbevallás során rögzítetténél, ugyanis esetükben a rangszámok átlaga kisebb, mint az első csoportnál (3. táblázat)

3. táblázat Az alapstatisztikai mutatók

	Csoport	N	MeanRank	Sum of Ranks
A környezettudat mértéke	önértékelés alapján (1,00)	444	564,58	250673,00
	ténylegesen mért GEB alapján (2,00)	444	324,42	144043,00
	Összesen	888		

Forrás: saját szerkesztés

Hogy ez a különbség szignifikáns-e, az attól a szignifikancia értéktől függ, ami a próbastatisztika értékéhez ($Z = -14,853$) tartozik. Ebben az esetben a különbség erősen szignifikáns (4. táblázat).

4. táblázat Teszt statisztika

	A környezettudat mértéke
Mann-Whitney U	45253,000
Wilcoxon W	144043,000
Z	-14,853
szignifikancia (2-oldalú)	,000
a. csoportképző változó: a környezettudat megállapításának módja (önértékelés/mérés)	

Forrás: saját szerkesztés

A hipotézist tehát elfogadom, amiből az következik, hogy *a környezettudatosság önértékelése a ténylegesen mértnél szignifikáns mértékben kedvezőbb.*

4.KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kapott eredmények alapján kijelenthető, hogy a környezeti marketing egyik legfontosabb feladata a hamis önértékelés tudatosítása a lakosság körében az egyéni felelősség fontosságának hangsúlyozásával. Amennyiben ugyanis az egyének érzékelik a saját cselekedeteik fontosságát és rájönnek arra, hogy az egyéni cselekvések összesége már egyáltalán nem elhanyagolható mértékű hatást tud gyakorolni a környezet állapotára, akkor kerülhet sor jelentős előrelépésre a fenntartható fejlődés felé vezető úton.

Addig azonban, amíg az egyének sokkal pozitívabban ítélik meg a környezettudatos magatartásukat, mint az amilyen valójában, a magatartásuk megváltoztatásán sem fognak gondolkodni. Ebből az következik, hogy a környezeti nevelés segítségével már minél korábban, akár a bölcsődében és óvodában el kell kezdeni a környezeti nevelést, hiszen ebben az életkorban rögzülnek leginkább a társadalmilag elfogadott és/vagy jutalmazott magatartásformák. Később, a rögzült magatartási minták megváltoztatása sokkal nehezebb: több időbe és erőfeszítésbe kerül a felépült gátlások lebontása. Felnőtt korban a környezettel kapcsolatos információk átadása játszik jelentős szerepet a környezeti attitűdök megváltoztatásában és így a környezettudatosabb magatartás kialakításában.

A kutatási eredményeim alapján kijelenthető, hogy Magyarországon a lakosság „hamis elégedettségének” a megváltoztatása szükséges ahhoz, hogy fenntarthatóbb magatartási mintákat követve a környezettudatos magatartás jelenlegi nagyon alacsony szintjéről felfelé tudjunk elmozdulni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Boldero, J. (1995) The prediction of household recycling of newspapers: the role of attitudes, intentions, and situational factors. *Journal of Applied Social Psychology* 25, 440–462
- Guerrero, L.A., Maas, G., Hogland, W., (2013) Solid waste management challenges for cities in developing countries. *Waste Management*. 33, 220–232
- Kaiser, F. G. (1999) A general measure of ecological behavior. *Journal of Applied Social Psychology* 28, 395 -422.
- Kaiser, F. G., Wölfling S. & Fuhrer U. (1999) Environmental attitude and ecological behaviour, *Journal of Environmental Psychology*, 19, 1-19.
- Marshall, R.E., Farahbakhsh, K., (2013) Systems approaches to integrated solid waste management in developing countries. *Waste Management* 33, 988–1003
- Nordlung, A.M., Garvil, Y., (2002) Value structures behind proenvironmental behavior. *Environmental Behaviour*. 34, 740–756
- Ojala, M. (2008) Recycling and ambivalence: quantitative and qualitative analyses of household recycling among young adults. *Environmental Behaviour* 40, 777–797

- Oskamp, S., (2000) Psychological contributions to achieving an ecologically sustainable future for humanity. *J. Social Issues* 56 (3), 373–390
- Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29, 309–317.
- Swami, V., Chamorro-Premuzic, T., Snelgar, R., Furnham, A., (2011). Personality, individual differences, and demographic antecedents of self-reported household waste management behaviours. *Journal of Environmental Psychology*. 31, 21–26

A MARKETINGBEN TÖRTÉNŐ ÉRTÉKVÁLTOZÁSOK HATÁSA A CSR FEJLŐDÉSÉRE

IMPACT OF VALUE CHANGES IN MARKETING TO CSR DEVELOPMENT

Hajdú Noémi

Ph.D, Miskolci Egyetem, Marketing és Turizmus Intézet,
Értékesítés és Kereskedelem Intézeti Tanszék, margn@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A marketingben megnyilvánuló értékváltozás hatása megfigyelhető a CSR területén. A fókusz a felelősségvállalásról áttolódott egy új irányvonalra, a közös értékteremtésre (CSV). A tudatos, jól informált fogyasztók elvárják az általuk megvásárolt termékek gyártó, kereskedő vállalataitól, hogy olyan módon termeljék meg saját nyereségüket, mely a társadalom számára is értéket képvisel. Jelen cikk a CSR és CSV közötti főbb különbségről, valamint a közös értékteremtés építő blokkjairól, gyakorlati megjelenéséről szól.

SUMMARY

Impact of value changes in marketing can be observed also in CSR. Focus has shifted from responsibility to a new dimension, called creating shared value (CSV). Conscious, well-informed consumers expect manufacturers and traders, whom they buy products, to earn their profit in a single way, that represents value to the society. Current article contains the main differences between CSR and CSV, as well as the building blocks and practical appearance of shared value.

1. BEVEZETÉS

Hérakleitosz híres mondása szerint „minden dolog áramlik, minden állandó változásban van” – amit mindannyian meg tapasztalhatunk az általunk kutatott tudományterületen. Míg korábban tíz évig is tartott egy korszakot döntő módon meghatározó új találmány, modell, feltevés, addig most akár évente olvashatunk új koncepciókról. A fejlődés felgyorsult.

A piac átalakult, a hangsúly az értékeket illetően eltolódott: a termékről és terméktulajdonságról a fogyasztóra, a szellemre, a lélekre, folyamatosan közelítve a digitális világ irányába. A tudatos fogyasztók számára döntéseik meghozatal során fontos, hogy honnan származik a termék, melyik vállalat milyen módon állította elő, a kereskedelem során érvényesültek a „fair trade” irányelvek. Már nem az áru megszerzése áll a középpontban, hanem a helyes gondolkodás, a jó cselekedet. A marketingterületen is megfigyelhető ezen koncepcionális átalakulás, mely tovagyűrűzött a CSR területére. Az új felfogás szerint a vállalatok nem filantróp módon járulnak hozzá a gazdaság növekedéséhez, a társadalom helyzetének javításához a természeti környezet védelméhez, hanem egy üzleti modellként, mely számukra is kedvező folyamatokat eredményez gazdasági eredményességüket illetően.

A cikk első részében a marketingterületen bekövetkezett értékváltozásokat követjük nyomon, majd megvizsgáljuk miként befolyásolta ez a CSR-t, végezetül megismerhetjük a CSR új irányzatát a közös értékteremtést.

2. ÉRTÉKEK VÁLTOZÁSA A MARKETINGTERÜLETEN

Tekintsük át az egyes fejlődési szakaszokat, a fent említett tartalmi fejlődés megértése érdekében, melyeket Kotler et al. (2010) határozott meg, és 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 elnevezéssel illet.

A *marketing 1.0* fókuszában a fogyasztók fizikai igényeit kielégítő termék állt. Az iparosodás volt a jellemző és a tömegtermelés. Gondoljunk csak Henry Ford T-modelljére, mely az első megfizethető autót jelentette az amerikai középosztály számára. Legfőbb fizikai értéke az akkori rossz, kátyús utakon való közlekedésben nyilvánult meg, ahol csak a szekerek tudtak menni. Nem véletlen, hogy az árát is éppen két szekér árában határozták meg. A kocsik színét és felszereltségét illetően nem lehetett választani.

A *marketing 2.0* esetében az értéket a releváns információ jelenti, melynek alapját az információs technológia szolgáltatja. A fogyasztók – az internet és a folyamatos online jelenlét segítségével – jól informáltak, és könnyedén össze tudják hasonlítani a különböző termékek és szolgáltatások jellemzőit, értékét, melyeket ők határoznak meg. A piacokat szegmentálják, a korábbiaktól eltérően sok, kisebb számú szereplővel rendelkező szegmens különül el, így marketingkommunikációval sokkal könnyebben elérhető a célcsoport.

A *marketing 3.0* fogalmát 2010-ben Kotler vezette be. Lényege, hogy az embert nem csupán fogyasztónak, hanem emberi lénynek tekinti, aki fizikai, lelki és szellemi síkon létezik. Ennek értelmében a termékek és szolgáltatások nemcsak a fizikai igényeknek kell, hogy megfeleljenek, hanem a szellemieknek és lelkieknek egyaránt. A tudatos fogyasztók vásárlásaiknál előnyben részesítik azoknak a vállalatoknak a termékeit, melyek társadalmi, gazdasági és környezeti ügyeket egyaránt felvállalnak. A kialakult új értékrendben a gazdasági szereplőknek másfajta értéket kell közvetíteniük a fogyasztók felé, akik elvárják, hogy a vállalatok úgy érzék el a kitűzött profitcéljukat, hogy közben segítik az érintetteket (társadalom, alkalmazottak, lakók, helyi közösségek stb.) és azt a környezetet, ahol tevékenykednek.

Az új technológiák jelentősen megváltoztatták fogyasztói szokásainkat. A folyamatos online jelenlét, applikációk, okos termékek (telefon, óra, ruházat, lakásstb.) egyedi megoldást tesznek lehetővé, így mindenki kifejezheti személyiségét. A technológiai fejlődés mellett, mindenképp említésre méltó a közösségi hálózatok népszerűsége, melyek szintén hozzájárultak az új fogyasztói értékrend kialakulásához.

Megítélésem alapján, az egyes fejlődési szakaszok fókuszpontjai úgy változtak, hogy közben additív módon összeadódtak, tehát az előző korszak hozta magával az előnyeit, mely beépült és továbbfejlődött a következőben. A termékközpontúságtól a fókusz eltolódott a fogyasztó irányába, majd az új értékek felé. A fogyasztók egyre tudatosabbá válása, az új technológiák napi szintű alkalmazása, a vállalati filozófia fejlődésével párhuzamosan új értékrendszer kialakulását eredményezte, melynek lényege a környezetünkre való figyelés, a világ jobba tétele.

A marketing 1.0, 2.0, és 3.0 összefoglalását az 1. táblázat tartalmazza.

4. táblázat: Marketing 1.0, 2.0 és 3.0 összehasonlítása

	Marketing 1.0 Termékközpontú marketing	Marketing 2.0 Fogyasztóorientált marketing	Marketing 3.0 Értékvezérelt marketing
Célkitűzés	Eladni a terméket	Elégedetté tenni és megtartani a fogyasztókat	Jobbá tenni a világot
Változást előidéző erők	Ipari forradalom	Információs technológia	Új hullámú technológiák

Hogyan látják a vállalatok a piacot	Átlag vevő fizikai szükségletekkel	Intelligensebb fogyasztó, akinek van racionalitása és lelke	Emberi lény, akinek van racionalitása, lelke, szelleme
Kulcs marketing koncepció	Termékfejlesztés	Megkülönböztetés	Értékek
Vállalati marketing irányelvek	Termékspecifikáció	Vállalati- és termék-pozicionálás	Vállalati misszió, vízió és értékek
Értékajánlat	Funkcionális	Funkcionális és emocionális	Funkcionális, emocionális és spirituális
Fogyasztókkal történő interakciók	Egy a többhöz tranzakció	Egy az egyhez kapcsolat	Több a többhöz együttműködés

Forrás: Kotler et al. (2010) 6.o. alapján

Felmerülhet a kérdés bennünk, hogy vajon milyen irányba fog fejlődni a marketing. 2017-ben Kotler et al. megírta a Marketing 4.0 című könyvét, mely a hagyományos felfogástól a digitális irányába történő elmozdulást jelenti. A vállalatok kiemelkedési lehetősége olyan termékek és szolgáltatások létrehozásában áll, melyek magukba foglalják és kifejezik az emberi értékeket. Megítélésem alapján, ez a tevékenység csak akkor lehet sikeres, ha a vállalati kultúra is tükrözi ugyanezen értékrendet. Ekkor az alkalmazottak jobban azonosulni tudnak a filozófiával, mely a munkájuk során is megnyilvánul.

A marketing 4.0 esetében a hangsúly nem a termékek és szolgáltatások értékesítésén van, hanem a fogyasztó motiválásán, valamint az elkötelezetté tételén. Ennek egyik módja a fogyasztói élmények kialakítása. Gyulavári (2010) cikkében leírja, hogy a tudatos fogyasztó már nemcsak egy életérzést, hanem társadalmi felelősséget vásárol. Einsteinszerint „a képzelet sokkal fontosabb, mint a tudás. A tudás véges. A képzelet felöleli az egész világot.” Ennek analógiáján, ma már nem lehet csupán egy egyszerű életérzéssel meggyőzni a fogyasztót. Ennek az életérzésnek össze kell kapcsolódnia az egész vállalati felfogással, mely prioritása szerint *az a jó üzlet, ami a társadalomnak is jó.*

3.CSV, MINT A CSRTOVÁBBFEJLŐDÉSE

A marketing 3.0 felfogása, az értékvezérelt marketing, vagyis a „világot jobbra tenni” koncepció hatása érezhetően érvényesül a CSR új területén is, melyet CSV (creating shared value), azaz közös értékteremtésnek nevezünk.

A CSV olyan vezérelvként és működési gyakorlatként értelmezhetjük, mely fokozza a vállalat versenyképességét, miközben ezzel egyidejűleg fejleszti a gazdasági és társadalmi körülményeket abban a közösségben, ahol tevékenykedik (Porter és Kramer, 2011). A közös értékteremtés arra fókuszál, hogy azonosítsuk és kiterjesszük a kapcsolatot a társadalmi és a gazdasági folyamatok között (Porter és Kramer, 2011). A 2. táblázat részletesen bemutatja a CSR és a CSV közötti főbb különbségeket.

5. táblázat: CSR és CSV közötti különbség

CSR	CSV
Érték: jót tenni	Érték: gazdasági és társadalmi haszon a költségekhez viszonyítva
Állampolgárság, filantrópia (emberszeretet), fenntarthatóság	Közös vállalati és közösségi értékteremtés
Diszkrecionális vagy a külső nyomásra	Szerves része a versenynek

történő válaszadás	
Elkülönül a profit maximalizálástól	Integrálódik a profit maximalizálással
A napirendet a külső jelentések és a személyes preferenciák határozzák meg	A napirend vállalatspecifikus és belsőleg generált
A hatást a vállalati lábnyom és a CSR költségvetése behatárolja	Átalakítja a teljes vállalati költségvetést

Forrás: Porter és Kramer (2011) 16.o. alapján

Kramer (2011) a CSR a felelősségről, míg a CSV az értékteremtésről szól. A vállalatoknak úgy kell profitot termelniük, hogy mindeközben a társadalom számára is értéket képviseljenek, teremtsenek. Megítélésem alapján ez nem egy új irányzat, csupán a CSR területén is megfigyelhetőek a 2. fejezetben ismertetett, marketingterületen bekövetkezett változások.

Harvard Business School (2015) a kezdetektől, a vállalati filantrópia kialakulásától vezeti le a fejlődést a CSR-on át a CSV-ig, melyet az 1. ábra szemléltet. Ez az értelmezés a CSV-t üzleti modellként jellemzi, hiszen a vállalatok úgy tesznek jót a társadalom, a környezet, a gazdaság irányában, miközben növelik saját nyereségüket.



3. ábra: Az üzlet szerepe a társadalomban

Forrás: Harvard Business School (2015)

4. A KÖZÖS ÉRTÉKTEREMTÉS KIALAKÍTÁSA

A CSV kialakítása Porter és Kramer (2011) szerint a következő három módon történhet:

- termékek és piacok újra tervezésével,
- termelékenység és a hatékonyság újra definiálásával az ellátási láncban,
- valamint a támogató iparági klaszterek létrehozásával a cég közelében.

A termékek, szolgáltatások, piacok újra tervezésével változhat a célcsoport; a termékösszetevők, a csomagolás; új kommunikációs eszközök (pl. applikációk), új fogyasztói igények jelenhetnek meg. Például az Adidas óceáni szemétből elkezdett cipőket és ruházati termékeket gyártani, melyet a Bayern München és a Real Madrid csapata már használ. A vállalat duplán profitál, hiszen filléres alapanyagról van szó, miközben védi és tisztítja a környezetét.

Az ellátási láncon belüli termelékenységnövelés történhet akár olyan új technológiák bevezetésével, mely csökkenti a szükséges erőforrásokat, például a vízfogyasztást az autó- illetve a ruházati termékek gyártása esetében. A termelékenységnövekedés alapját képezheti például a gyártási folyamat során keletkező mellék- és hulladék termékek csökkentése, energiafelhasználás csökkentése, logisztikai újratervezés útján realizálható

megtakarítás. Például a Coca-Cola termékeik gyártása során vállalta a folyamatos vízfelhasználás csökkentést.

Az egymást támogató iparági klaszter lényege, hogy az egy ágazatban tevékenykedő vállalatok közösen fejlesztik a termékeiket, illetve szolgáltatásaikat, annak érdekében, hogy olyan versenyképestermékkel illetve szolgáltatással lépjen a piacra, mely tökéletesen megfelel a fogyasztói igényeknek. Ezek a vállalatok földrajzilag közel helyezkednek el egymáshoz, mely elősegíti a közös fejlesztéseket és együttműködéseket. Így nagyobb profit realizálására képesek.

A közös értékteremtés kialakításában segít az FSG (2011) vállalat által meghatározott modell, mely a következő négy szintből áll: *vízió, stratégia, közvetítés, teljesítmény*.

Az *első szint* a *vízió*, vagyis a vállalat jövőképe. A CSV programok létrehozásánál alapvető fontossággal bír a vállalati filozófia, valamint a menedzsment elkötelezettsége. Ha a CSV-t a vállalati vezetők nem támogatják, akkor ezen tevékenység létjogosultsága megkérdőjelezhető. A CSV akkor tud hatékonyan és hatásosan működni, ha a vállalati stratégia, ezen belül cél-, eszköz- és controlling rendszer részét képezi.

A *második szint* a *stratégia*, melyben meg kell határoznunk azokat a kiemelt fontosságú területeket, melyeken eredményesen tudjuk alkalmazni a CSV koncepciót. Olyan területeket érdemes kiválasztani, melyek összhangban állnak a vállalati értékekkel, tevékenységi körrel, termékekkel és szolgáltatásokkal, valamint az értéklánccal.

A *harmadik szint* a *közvetítésszerepel*, melynek lényege, hogy hogyan tud megvalósulni a vízió és a stratégia. Véleményem szerint ez egy operatív részként értelmezhető. Itt konkrétan meg kell határozni, hogy milyen eszközökkel, milyen módon, kiknek a közreműködésével, milyen partnerekkel tudjuk megvalósítani a stratégiát.

A *negyedik szint* a *teljesítmény*, melyben értékeljük az elért eredményeket. Az egyes tevékenységek megvalósítása során levonható a tanulság, valamint a kauzális összefüggések részletesebben feltérképezhetővé válnak. Az elért eredményeket a vállalaton belül, valamint azon kívül is kommunikálnunk kell, például a stakeholderek irányában.

A négy szint logikai felépítése, egy controllingrendszerhez hasonlóan történik. A célok kijelölését a tervezés, és a stratégia megfogalmazása követi, majd az eredmények ellenőrzése és mérése. Az FSG (2011) a 2. ábrán szemlélteti részletesen a leírtakat.

Az elkötelezettséget a felsővezetés által megfogalmazott stratégia tartalmazza	Vízió A vállalat, mint a közös értékteremtés motorja			
A közös értékteremtés kiemelt ügyeinek prioritizálása...	...melyek alapján meghatározhatók a célok	Stratégia A kiemelt ügyek és a célok közötti összhang kialakítása		
Az eszközöket befolyásolja a készpénz, a termékek, a szakértelem.	Az erőforrásokat holisztikusan kezelik a vállalaton belül	A partnereket az információk és tevékenységek alapján mobilizálják	Átadás/közvetítés Hatékony átadás, mely függ a vállalaton belüli és külső partnerek és stakeholderek eszközeitől, lehetőségeitől, szakértelmétől	
Releváns eredmények folyamatos mérése	Tapasztalatok megfogalmazása	Sikeres törekvések skálán történő értékelése	A folyamat külső és belső kommunikálása	Teljesítmény Teljesítmény értékelése, eredményekből való következtetés, skálázás, kommunikálás

4. ábra: A közös értékteremtés építő blokkjai
Forrás: FSG (2011)

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A jelen cikk végigköveti a marketing, ezen belül a CSR fejlődését és értékváltozásait, valamint azt, hogy hogyan vált ez a tématerület vállalati filantrópiából profitot növelő tevékenységgé. A CSR mellett megjelent egy másik fogalom a CSV, melynek fókuszában a társadalmi értékteremtés áll. Ennek lényege, hogy vállalat úgy termel profitot, miközben mások számára is előnyt biztosít, például a társadalom, a munkavállalók, a természeti környezet.

Véleményem szerint a CSV, a CSR legújabb irányzata, melynek kialakítása stratégiai gondolkodásmódot igényel. Ezért végezetül összefoglaltam, hogy milyen előnyei vannak a stratégiai alapokon nyugvó CSR-nak.

1. A termékek és szolgáltatások azonosíthatóvá, differenciálhatóvá és újra pozícionálhatóvá válnak.
2. Kialakítható a márka image és a márkahűség.
3. Célcsoport-specifikus marketingkommunikáció valósítható meg.
4. Elkötelezetté tehetőek a régi vevők és új vevőket szerezhetünk.
5. Kiépíthető a vevői elégedettség és bizalom.
6. Növelhető az értékesítés és a forgalom, ezáltal a nyereség is.
7. Növelhető a vállalat iránti bizalom, image és ismertség.
8. A stakeholderek és alkalmazottak elégedetté és lojálisabbá tehetőek.
9. Valódi hatás érhető el a felkarolt társadalmi ügy érdekében.

Ha ennyi érv nem lenne elég, melyek a CSV mellett szólnak, akkor a fokozatosan növekedő társadalmi nyomás, új trendek, valamint az energiaforrások szűkössége fogja életre hívni a gyakorlati alkalmazását a világon.

IRODALOMJEGYZÉK

FSG (2011): Creating Shared Value: Making the Case in Your Company.

http://www.fsg.org/sites/default/files/tools-and-resources/HP_CSV_webinar_presentation.pdf

Letöltve: 2017.09.23.

Gyulavári, T. (2011): A CSR helye a marketing elméletben. In: Fojtik János (szerk.) Felelős marketing: MOK 2011 : a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 17. országos konferenciája: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, 2011. augusztus 29-30. : absztraktok. 146 p.

Harvard Business School (2015): The Role of Business in Society

<http://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/Pages/default.aspx> (Letöltve: 2017.09.23.)

Kotler, P. – Keller, K. L. (2006): Marketingmenedzsment (Akadémiai Kiadó, Budapest, 52-59. o.)

Kotler, P. – Kartajaya, H. – Setiawan, I (2010): Marketing 3.0: Customers to the Human Spirit. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

Kramer, M. R. (2011): CSR vs. CSV – What's the difference?

<http://www.fsg.org/blog/csr-vs-csv-what%E2%80%99s-the-difference>. Letöltve: 2017.01.09.

Porter, M. E. – Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value. Harvard Business Review. January, 2011.

AZ EREDETVÉDELEM JELENTŐSÉGE A BOR-SAJT PÁROSÍTÁSBAN A TOKAJI BORVIDÉKEN

THE IMPORTANCE OF PROTECTED ORIGIN IN WINE-CHEESEPAIRING IN TOKAJ

Bene Zsuzsanna¹ – Papp Adrienn²

1 egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi kar, Marketing és Turizmus
Intézet, tokajbor@tokajbor-bene.hu

2 egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi kar, Marketing és Turizmus
Intézet, marpa@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A bor és sajt évezredek óta legendás párost alkotnak. Mind a boroknak, mind a sajtoknak rendkívül gazdag és sokrétű az illat-, íz- és aromavilága, együtt egyedülállóan szép harmóniát tudnak létrehozni, ha megfelelően vannak párosítva. A mai gasztrotrendek előtérbe helyezik az egyes helyi termékek újrafelfedezését, a helyben készített kézműves termék felkarolását, az egészség- és környezettudatos táplálkozást, valamint a tápanyagtartalomban kiegyensúlyozott ételek készítését. Egy országhoz, régióhoz kapcsolódó termék, vagy termékcsoporthoz jelentős gazdasági tényezővé válhat úgy, hogy felkelti az érdeklődést egy másik termékcsoporthoz. Fontos szempont a megbízható, kiemelkedő és megkérdőjelezhetetlen minőség, amelyet az eredetvédelmi rendszerbe való tartozás biztosít. Az eredetvédett tokaji borok és hozzájuk oltalomban és minőségben megfelelő sajtok összekapcsolásával olyan új kulináris élmény születhet, amely az adott tájegység gasztronómiáját gazdagítja, összekapcsolódnak az érzékszervi, érzelmi, kulturális és kulináris összetevők és együtt egy még kiemelkedőbb értéket képviselnek.

SUMMARY

Wine and cheese have been a legendary pair for thousands of years. Both wines and cheeses have a rich and varied aroma and flavor, and combined they can make uniquely beautiful harmony when they are properly matched. Today's gastronomy trends focus on re-discovering local products, cultivating handmade products, eating healthily and environmentally conscious, and making balanced meals in nutrient content. A product or product group related to a country or region may become a major economic factor that raises interest in another product group. An important aspect is there liable, prominent and unquestionable quality that is ensured in the origin protection scheme. By combining the originally protected Tokaj wines with suitable cheeses, they can create a new culinary experience that enriches the gastronomy of the locality, coupled with sensory, emotional, cultural and culinary ingredients, and together they represent a more prominent value.

1. AZ EURÓPAI UNIÓ OLTALMI FORMÁI

Léteznek a világban olyan árucikkek, amelyek minősége, elismertsége elválaszthatatlanul összeforrt a termék származási helyével, eredetével. A Champagne, a Cognac, a Roquefort, a brie sajt vagy a tokaji bor elnevezések különleges értékeket sugallnak, megkülönböztetésre érdemesek, egyúttal védelemre, oltalomra is szorulnak. A földrajzi árujelzők olyan kifejezések, melyek egy földrajzi névből, vagy pedig egy földrajzi névből és hozzá kapcsolt valamilyen kifejezésből állnak, és amelyek egy olyan termék jelölésére használatosak, amelynek minőségét, hírnevét vagy egyéb jellemzőit kizárólag vagy alapvetően a földrajzi eredet határozza meg. Az eredetvédelem törekvés a földrajzi árujelzők olyan használatára, amely biztosítja azok értékének megőrzését, ideértve a használat szabályrendszerének

kialakítását, betartását és betartatását. Kulcsfontosságú, hogy a földrajzi árujelzők, mint megkülönböztető jelzések, hitelesek legyenek a fogyasztók számára: azaz a vásárlók elhiggyék, hogy az adott termék különbözik a többi terméktől (és ezért hajlandóak legyenek azt választani, az esetlegesen magasabb ára ellenére is).

Az eredetmegjelölés és földrajzi jelzés védelméről szóló rendelet szerint a földrajzi árujelző oltalmának kétféle jelölési formája van: oltalom alatt álló eredetmegjelölés és oltalom alatt álló földrajzi jelzés. Az *eredetmegjelölés* valamely régiónak, meghatározott földrajzi helynek, vagy – kivételesen esetben országnak az olyan mezőgazdasági termék vagy élelmiszer leírására használatos elnevezése, amelye régióból, meghatározott földrajzi helyről vagy országból származik, minősége vagy jellemzői alapvetően vagy kizárólag egy adott földrajzi környezetnek és azahhoz kapcsolódó természeti és emberi tényezőknek köszönhető, és a termelése, feldolgozása és előállítása meghatározott földrajzi területen történik. A *földrajzi jelzés*: valamely régiónak, meghatározott földrajzi helynek, vagy – kivételes esetben országnak az olyan mezőgazdasági termék vagy élelmiszer leírására használatos elnevezése, amelye régióból, meghatározott földrajzi helyről vagy országból származik és különleges minősége, hírneve vagy egyéb jellemzője ennek a földrajzi eredetnek tulajdonítható, a termelése és/vagy feldolgozása és/vagy előállítása meghatározott földrajzi területen történik.

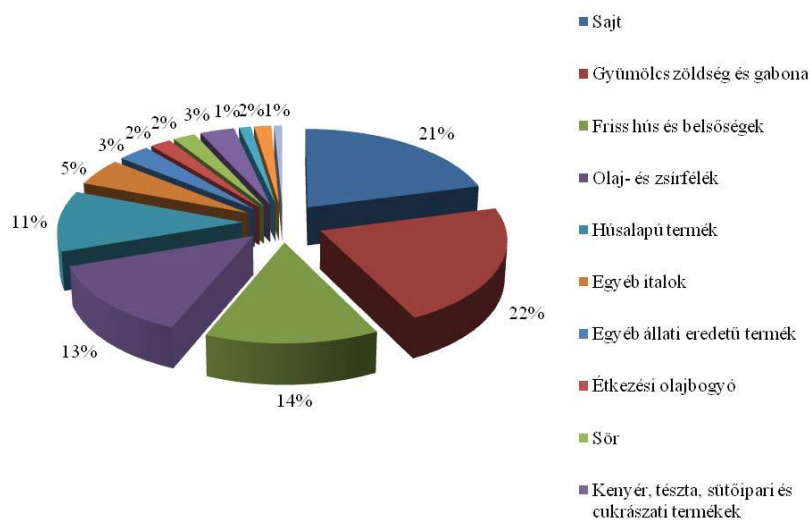
Az oltalom alatt álló eredetmegjelölés (OEM) vagy az oltalom alatt álló földrajzi jelzés (OFJ) használatára való jogosultsághoz a mezőgazdasági terméknek vagy az élelmiszernek meg kell felelnie a termékleírásban foglaltaknak, a bejegyzés iránti kérelem benyújtására pedig kizárólag csoportosulás jogosult. A rendelet célja a regionális termék által képviselt hozzáadott érték védelme, a jogbitorlás elkerülése és a fogyasztók tájékozódásának elősegítése.

2. AZ OLTALOMBAN RÉSZESÜLHETŐ TERMÉKEK KÖRE

Olyan mezőgazdasági termékek és élelmiszerek elismerése biztosított ebben a rendszerben, amelyek esetében kapcsolat áll fenn a termék vagy az élelmiszer jellemzői és annak földrajzi eredete között, azaz ezek a termékek csak azon a földrajzi területen belül állíthatók elő, amely az elfogadott termékleírásokban meghatározásra került. 2006-ban megújult a szabályozás, amelynek legfőbb célja, hogy a bizonyos földrajzi területhez kötődő termékeket jobban megkülönböztethetővé tegye a piacon, ezáltal piaci előnyt biztosítson számukra, tekintettel arra, hogy a terméken kötelező feltüntetni az „oltalom alatt álló eredetmegjelölés”, illetve az „oltalom alatt álló földrajzi jelzés” megjelöléseket vagy az ezekhez kapcsolódó uniós szimbólumokat. Az uniós szimbólumok jelenléte valamennyi európai fogyasztó számára egyértelművé teszi, hogy a termék sajátos jellege annak földrajzi származásából fakad, ezáltal a termék nagyobb bizalmat élvez (Popovics, 2009).

A mezőgazdasági termékek és az élelmiszerek földrajzi árujelzőinek oltalmát a 2081/92/EGK rendeletet felváltó 510/2006/EK tanácsi rendelet, valamint az annak végrehajtására vonatkozó részletes szabályok megállapításáról szóló 1898/2006/EK bizottsági rendelet alapján lehet biztosítani az Európai Unió valamennyi tagállamában. E rendeletek értelmében kizárólag az Európai Közösséget létrehozó szerződés (Római szerződés) I. mellékletében szereplő, emberi fogyasztásra szánt termékek (pl. húsipari termékek, sajtok, gyümölcs és zöldségfélék), továbbá a rendelet saját mellékletei által meghatározott élelmiszerek (pl. kenyér, péksütemény, tészta stb.), illetve mezőgazdasági termékek (pl. széna, illóolajok, virágok és dísznövények stb.) oltalma iránt lehet kérelmet benyújtani. Ahhoz, hogy egy termék elnevezése uniós oltalom alá (ezáltal brüsszeli nyilvántartásba vételre) kerüljön, az Európai Bizottság eljárását egy, az ügyfél kérelmére induló, nemzeti bírálati szakasznak kell megelőznie. A bejegyzés iránti kérelem részeként a földrajzi árujelzőt termékeiken használni kívánó előállítók, illetve feldolgozók csoportosulásának (egyedi esetben egyetlen természetes

vagy jogi személynek) részletes termékleírást és egy ún. egységes dokumentumot kell elkészíteniük. Amennyiben a benyújtott dokumentumok alátámasztják a termék jogosultságát az oltalomra, a Vidékfejlesztési Minisztérium (VM) a Magyar Eredetvédelmi Tanács javaslata alapján, a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala (SZTNH) egyetértésével hoz határozatot, majd a kérelmet az Európai Bizottsághoz továbbítja. A Bizottság rendelet közzétételével dönt egy termék elnevezésének nyilvántartásba vételéről. A döntéshozatalt megelőzi a bejegyzési kérelem tartalmának vizsgálata, valamint a többi tagállamnak biztosított észrevételezési lehetőség, amelyek 2006 óta együttesen legfeljebb másfél évet vehetnek igénybe. A nyilvántartásba való bekerülés, azon túl, hogy védelmet biztosít az elnevezés használatával való visszaélések ellen, az azonos uniós szimbólum révén beazonosíthatóvá és a köztudatban is egyenértékűvé teheti a hazai termékeket olyan híres, közismert eredetű termékekkel, mint a Pármai sonka, a Feta sajt vagy az Ageni szilva. A szimbólum jelenléte ugyanis valamennyi európai fogyasztó számára egyértelművé teszi, hogy a termék sajátos jellege annak földrajzi származásából fakad, ezáltal az nagyobb bizalmat élvez.



3. ábra: Oltalom alatt álló eredet-megjelölésű és földrajzi jelzésű termékek az Európai Unióban

Forrás: http://ec.europa.eu/agriculture/qual/en/1bbaa_en.htm (2008)

3.A TOKAJI BORVIDÉK ÉS OLTALOMBAN RÉSZESÜLT BORAI

A Tokaj nevet az egész világon a borral azonosítják, s a világörökség statust az ezzel együtt járó szőlőtermelési, borászati, de emellett az épített, tárgyi és szellemi örökségértékek meglétéért és megőrzéséért is kapta.

Tokaj-hegyalja a Zempléni-hegység déli, délkeleti részén terül el. Természetföldrajzi értelemben Hegyalja önálló kistáj, de a tágabban vett Tokaj-Hegyalja határait gyakorlatilag a szőlő- és bortermelésre legalkalmasabb települések közigazgatási határai jelölik ki.

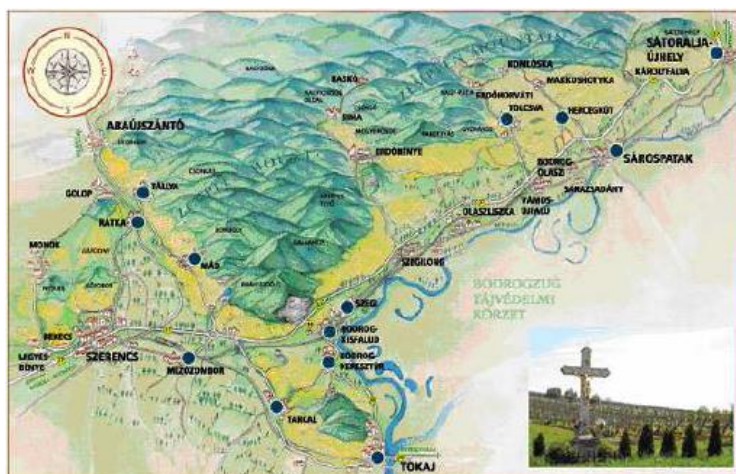
A Magyarország észak-keleti részén, Zemplénben elterülő borvidéken előkerült a mai szőlőfajták közös őseinek tekinthető miocén kori összölő levelének lenyomata – elmondható tehát, hogy a szőlő Tokaj-hegyalján őshonos. Ez a kivételes mikroklimának; a vulkanikus és posztvulkanikus tevékenységek következtében kialakult talajviszonyoknak, a kedvező fekvésű lejtőknek, a Bodrog és Tisza folyók keltette őszi párának köszönhető. A hordónak való tölgyfák is itt helyben, a Tokaj-Eperjesi hegységben nőnek, a bor érését pedig a pincék falán megtelepedő különleges penész segíti. Az eredményt egészen a legutóbbi időkig

gyógyszerként is számon tartották, XIV. Lajos francia király pedig a borok királyának, a királyok borának nevezte.

A Tokaj-hegyaljai borvidék világörökséggé nyilvánított magyarországi része összesen 27 települést foglal magába (4. ábra). A Tokaj-hegyaljai települések közül 5 (Abaújszántó, Sárospatak, Sátoraljaújhely, Szerencs és Tokaj) városi ranggal rendelkezik.

A magyarság borkultúrája kettős eredetű: egyesíti a keleti, kaukázusi és a nyugati, római szőlőművelési hagyományokat. Ezek tükröződnek Tokaj-hegyalja szőlőtermesztésében és pinceépítési szokásaiban. A szőlőművelés és borkészítés meglétét itt már a honfoglaláskorában valószínűsítik, bár erre vonatkozó tárgyi bizonyítékok nincsenek. A XII. század második felétől, a vallon telepesek megérkezésétől kezdve viszont már adatokkal bizonyítható a szőlőművelés elterjedése ezen a vidéken

Az évszázadok során különböző népcsoportok - szászok és svábok, ruszinok, szlovákok, örmények és zsidók - telepedtek meg itt, akik mind gazdagították a gazdasági, társadalmi életét, kultúráját. Ezt a sokszínűséget tükrözi a települések egyházi és világi építészete. A népi építészet emlékei mellett egyedülálló értéket képviselnek az arisztokrácia és a polgárosodó parasztság XVI-XVII. századi épületei is (Hörcsik, 2011).



4. ábra: Tokaj-hegyalja történelmi borvidék kultúrtáj

Forrás: világörökségturiztikaikiadvány.pdf

A terület 1737 óta élvez védettséget, amikor is egy királyi rendelet - a világon elsőként – zárt borvidékké nyilvánította. A jellegzetes szőlőbirtokok, farmok, falvak és kisvárosok mélyen fekvő, ősi borpincéiben nyomon követhető a tokaj-hegyaljai bor termelésének mindenmozganata. Az elmúlt ezer év alatt kialakult szőlőművelési hagyományok érintetlen, eredetiformában való továbbélése és a borvidék évezrede tartó egysége, multikulturális örökségértékei indokolták, hogy az UNESCO Világörökség Bizottsága a Tokaj-hegyaljai történelmi borvidéket 2002-ben, mint kultúrtájat felvette a Világörökségi Listára.

A borvidéken 6 szőlőfajtából készült borok viselhetik a Tokaj oltalom alatt álló eredetmegjelöléssel ellátott nevet (Tokaj OEM). A borvidék fő fajtái a Furmint és Hárslevelű, OEM készítésre használható fajta még a Sárga muskotály, Kövérszőlő, Zéta és Kabar.

Furmint

A Furmint ma a borvidék legfőbb fajtája. Tőkéje vitális, erős növekedésű, viszonylag kevés zöldmunkát igényel, az aszályos időjárási körülményeket jól tűri. Túlérése esetén íz anyagokban rendkívül gazdag. Jó aszúsodó és savmegtartó képessége miatt a borvidék fő

fajtájává vált. Bora jellegzetes és jól tárolható. Állandó és magas savtartalma miatt az aszúborokhoz alapborként döntően a fajta mustját vagy újbort használják.

Hárslevelű

A borvidék másik meghatározó szőlőfajtája. Nevét a hársfa levelére emlékeztető alakja miatt kapta. A tőkéje erős növekedésű, de kevesebb hajtást nevel, mint a Furmint. Ennek következtében kevesebb zöldmunkája kisebb kézi erőt igényel. Fürtje nagy, hosszú gyakran elágazik.

Sárga muskotály

Középérésű fajta, termése is közepesnek mondható, bár egyes évjáratokban magas hozamra is képes. A környezetét és talaját tekintve igényesebb a két fő fajtánál, ezért nem terjedt el nagyobb területen.

Kabar

Bouvier és Hárslevelű szülőktől származó hibrid. Tőkéje kevés hajtást nevel, ebben a Hárslevelű fajtához hasonlít. Levele haragszöld. A Zétával azonos időben érik, ám attól kevesebb termést hoz, jó cukorgyűjtő képességekkel rendelkezik, jól aszúsodik, ám vastagabb bogyóhéja miatt a kész aszúszemek a későbbi csapadékosabb időjárásra kevésbé érzékenyek.

Zéta

A Bouvier és a Furmint keresztezésével nemesítették 1951-ben. Fürtje kúpos, tömött, közepes nagyságú. Nagyon jó aszútermő képessége miatt került a Tokaji borvidékre, önálló bort még nem készítettek belőle, legalábbis jelentősebb mennyiségben nem, mivel borának savtartalma a hosszabb tárolás során jelentősen csökken.

Kövérzőlő

Nagyon jól aszúsodik, kedvező időjárás esetén a nagy, hosszúkás bogyói miatt az aszúszemek szedése gyors és nagyon hatékony. Aszúbogyóinak súlya időnként háromszorosa is lehet a Furminténak.

A borvidék borait készítési technológiájuk alapján ötféle csoportba lehet sorolni:

- Az első csoportba tartoznak az egészséges szőlőből készült borok, amelyek lehetnek friss reduktív száraz borok, gyümölcsillatúak és zamatúak. Ha alapvetően (minimálisan 85%-ig) egy fajtából készültek, fajtajelöléssel látják el őket. Ha ezeket a fajtákat későn szüreteljük, amikor a bogyókban a viszonylagos cukortartalom nagyobb, akkor kései szüretelésű édes borokat kapunk. Ezek a bortípusok egyre népszerűbbek, hiszen magas értékűek, nagy az élvezeti értékük, a készítési eljárás pedig kicsit egyszerűbb, mint a szamorodnié vagy az aszúboroké. Gyakorta cuvée formájában kerülnek a borbarátok elé.
- A másik nagy csoportban a szőlőtőkéről egészséges és nemesen rothadt, azaz a *Botrytis cinerea* gomba által megtámadott fürtöket és bogyókat szüretelnek, ezek nagyon magas cukortartalmúak. Itt a szüret kettéágazik: ha válogatás nélkül szedik le az egészséges és a nemesen rothadt fürtöket, bogyókat és azokat együtt dolgozzák fel, szamorodni borról beszélünk. A szamorodni egy lengyel eredetű szó, és azt jelenti „magától született”, azaz a fürtöket úgy szedik, ahogy a tőkén találják, ahogy azokat a természet megalkotta. Ha a cukortartalom kevesebb és az teljesen kiejtőd, száraz szamorodnit kapunk. Ha több a cukor és erjedés után is marad a borban, édes szamorodni készül.

- A harmadik csoportot az aszúborok alkotják. Ha az aszúszemeket és az egészséges szőlőt válogatva szedik le a tőkéről (ami nagyon időigényes és kockázatos munka, főleg november hónapban), aszúborhoz jutunk. A bor lényege, hogy az aszúszemeket külön adják hozzá az alapborhoz, a musthoz vagy az erjedő musthoz. Ennek hagyományos módja, hogy a gönci hordó 136 liter alapborához - amit korábban elkészítettek - a szüret után, 3-4-5-6 puttony aszúszemet adagolnak. 1 puttony 24 kg aszúszemet tartalmaz. Ezek után a bor ismét elkezd erjedni, majd az erjedés a növekvő alkohol hatására megáll, így a borban megtalálhatjuk az eredeti cukorból az erjedés után megmaradt mennyiséget. Így a cukor és az alkohol, valamint a többi összetevő között létrejön az egyensúly, amely a hordós érlelés után ugyan egy kicsit változhat, ám az érlelés már megteremti az alkotóelemek harmóniáját.
- A negyedik csoportot az aszúborok oldalágának kell tekinteni. Ide tartozik a fordítás és a másolás. Nagyon egyedi, a Tokaji borvidékhez kötött kategóriák. Ha az aszútésztát ismét musttal vagy borral öntjük fel, másodaszút kapunk, ezt a folyamatot fordításnak nevezzük. Erre azért van lehetőség, mert az aszútésztában még sok hasznos anyag van, amit érdemes kivonni. Az így kapott fordítás nem olyan édes, mint az aszú, de jellegzetes, nagyon kellemes ászkolási ízeket és zamatokat érezhetünk a borban. Ha az aszú lefejtése után visszamaradt seprőre felöntött bort ázni hagyjuk, a kiázott anyagok jelentősen feljavítják a bort. Ez a másolás. Különleges kategóriák, a piacon önállóan csak ritkán találkozhatunk velük.
- Az ötödik borcsoportot az essenciák alkotják. Az aszúszemek tárolása során a szemekből saját tömegüknél fogva lecsöpögő nektárt nevezik essenciának. A tokaji borkultúra része, de alacsony alkoholtartalma (1,2-8,0 %v/v) miatt klasszikus értelemben nem is nevezhető bornak.

4. A SAJTKÉSZÍTÉS TÖRTÉNETE ÉS A SAJTOK EREDETVÉDELME

A tej tartósításának legősibb mestersége, a sajtkészítés sok ezer évre nyúlik vissza. A régi görögök szerint a sajt az istenek ajándéka volt, a sajtkészítésről pedig több írásos emlékünknél fenn maradt, már a görögök előtti időkből is.

Kr. e. 6-7000 évvel készítettek sajtot juh- és kecsketejből. Erre utalnak a Tigris és az Eufrátesz közötti vidékről előkerült leletek.

A monda szerint a sajtkészítés mestersége úgy jutott el az emberekhez, hogy Apollón és Küréné nimfa fiát, Arisztaioszt, a mirtusznimfák, Hermész gyermekei, megtanították hogyan kell a tejet megalvasztani, sajttá érlelni, hogyan kell méhkast építeni és vadolajfát nemesíteni. Arisztaiosz a tudományt másoknak is továbbadta, s hálából istenként tisztelték.

Más legenda szerint a sajtot egy arab nomád fedezte fel, aki tejjel töltött meg egy nyeregtáskát, hogy azt fogyassza az úton, ameddig keresztüllovagol a sivatagon. Több óra után lovaglás után megállt, hogy szomját oltsa, s látta, hogy a tej sápadt vizes folyadékká vált, melyben szilárd fehér darabokban vált ki a sajt.

Az ókori Rómában rendszeresen tartottak sajtvásárt, a katonák zsoldjuk egy részét sajtban kapták. A feljegyzések szerint a Római Birodalom fénykorának idején már Európa előkelő asztalairól sem hiányzott a sajt. Utalások emlékeztetnek meg róla, hogy Nagy Károly francia király Roquefort faluból hozatott rendszeresen sajtot.

A magyar „sajt” elnevezés ótörök eredetű szó, a magyarok kaukázusi tartózkodása idején keletkezhetett, az 5. és 7. század között. Bár a honfoglaló magyarok bizonyítottan tejivók voltak, a sajtkészítés csak igen későn fejlődött ki. Feltehetően a Kárpát medencében IV. Béla korában a Felföldre telepített németek honosították meg, ezt bizonyítja a 13. századtól sajtpiacáról híres Késmárk (németül Käsemarkt) neve. A 18. század végén Tessedik Sámuel létesítette az első tejgazdaságot Keszthelyen, ahol svájci mestereket foglalkoztattak – innen

ered, hogy a tejfeldolgozó műhelyeket svájccériáknak nevezték. A 19. század végére már több tejcsernok, szövetség működött az országban, sőt Lánccpusztán létrejött az első tejgazdasági szakiskola. Ez 1929-ben Csermajorba költözött, és mára a tejipari szakemberképzés fellegvárává vált (Csíki, 2015).

A biztató kezdet ellenére a korai szakirodalmak a kereslet hiányára panaszkodnak, a sajtgyártás piaca nem bővül hazánkban. A sajt készítés és sajt fogyasztás népszerűsítése kezdődött el ekkoriban. Az ország északi és nyugati felébe az 1880-as évektől érkeztek az első itáliai és svájci sajt mesterek. Uradalmakkal, községekkel, szövetségekkel együttműködő sajtüzemeik Svájcra utaló neve a „Svajtzeria”. A magyar tejipar végül a 19. század végétől, az egész országot, Erdélyt és a Felföldet, a Dunántúlt, főként Vas, Tolna és Moson megyét behálózó tejszövetségi mozgalommal alakul ki. A századfordulón már számosan gyártanak, kizárólag nyers tejből készült, jellegzetesen lyukacsos, félkemény sajt. A kor embere ezt a sajtípust azonosította a sajttal, a magyar sajttal, és ennek a magyar sajt fogyasztási ízlésre gyakorolt hatása még napjainkban is jól érzékelhető (Csíki, 2015).

Az I. világháborút követően, a sajtgyártás visszaesik. A piacot kisebb cégek uralják, a sajt pedig továbbra is főként nyers tejből készült, a minőség változatlanul megbízhatatlan. Az iparszerű sajtgyártás feltételei valójában csak az 1960-as évek elejétől teremthetők meg. Az újabb fordulópontot jelentő rendszerváltozás után, a 21. század ismét számos biztató, sok kézi munkát igénylő, egymástól tájegységenként is valamennyire elkülönülő, hagyományosnak gondolt és kommunikált helyi sajt típus megjelenését hozta, miközben a hosszan érlelt sajtok továbbra is hiányoznak a választékból. A pozitív, ám a sajt fogyasztás egészére alig ható minőségi változások mellett, az árra különösen érzékeny hazai piacot továbbra is az import, és a tömeges, olcsó, silány, vagy gyenge minőségű nagyüzemi sajtok uralják. (Csíki, 2015).

A századok múlásával a sajt készítés egyre bonyolultabbá vált. Elsősorban kolostorokban, udvarházakban, távoli tanyákon üzték a mesterséget és őrizték a titkát. Az utóbbi ezer év receptjei azonban többnyire ismertek, és az ínycselek öröme egyre újabb változatokat kísérleteznek ki.

A földrajzi eredet és a tradicionális, minőségi termékek védelmére kialakított jelöléseket használják a sajtokra vonatkozóan is.

PDO-védett sajt a kizárólag a kijelölt területeken készülhet. Pl. az igazi Mozzarella, a *Mozzarella di Bufana Campana* (mindamellett, hogy a jellegzetes készítemi technológiával olasz bivalyok tejből készülhet) akkor áruható PDO jelzéssel, csak az *Apulia*, *Campania*, *Lazio* vagy *Molise* régiók valamelyikében készül.

Egy sajt akkor kaphat PGI jelölést, ha kizárólag a meghatározott területen készül és ettől lesz olyan jellegzetes, amilyennek lennie kell. Ilyen sajt a híres *Paranyica* is.

A híres holland, francia vagy olasz sajt készítemi évszázados hagyományai alapozták meg az eredetvédelmet, melyek a klímából, a földrajzi adottságokból, a tenyésztett állatok tartásából és nem utolsósorban az alkalmazott mikrobák fajtaiból adódtak. Ezek mind olyan dolgok, melyek a Kárpát-medencében ezer év alatt sem tudtak különleges eltérést felmutatni. A PDO és PGI jelölések pedig első sorban az ilyen, földrajzi helyhez köthető adottságok miatt alakultak ki. A mediterrán országokban a száraz levegőnek köszönhetően jöttek létre az olyan kemény sajtok, mint a parmezán. Az Alpok legelőinek köszönhetjük a hegyi sajtokat, a franciák nedvesebb levegőjének a penészes és rúzsflórás sajtokat, a hollandok vidékének a rugalmasabb sajtokat.

5. FOGYASZTÓI IGÉNYEK, TRENDEK

Egy ország étkezési kultúrájának kiemelt területe a különböző típusú és főleg a különleges aromájú, állagú sajtok étrendbe állítása, fogyasztásának általánossá válása. Minél igényesebb,

mondhatni "ínyencebb" a fogyasztók ízlése, annál fontosabb szerepet kapnak a sajtok a napi étkezések során.

Franciaországban, például minden komolyabb menü összeállításában megtaláljuk az ízletes sajt-tálakat, mind előételként, mind a különböző fogások köreteként. A sajtok értékét tovább növeli, hogy egy-egy kiadós étkezés végén, mintegy lezárásképpen, rendszerint alma- és sajt-szeletek kerülnek az asztalra.

Hosszú időnek kell még eltelnie, hogy a különböző sajt-ételek a magyar konyhában is megtalálják helyüket. Gondoljuk végig, a magyar fogyasztók mire gondolnak, ha sajtos fogásról beszélünk? A leggyakoribb válasz talán a rántott sajt és a sajtos tejfölös lángos. Továbbá kíváncsún lennék, hogy a hazai gyártású, jó minőségű sajtok széles körben nagyobb ismertséget szerezzenek, és ezáltal termékeink versenyképessé válhassanak a nemzetközi piacokon is.

Mindezen igényeknek ellendolgozik a tej- és tejtermékek árának hazai alakulása, hiszen a tejfogyasztás mennyiségében évek óta tapasztalható visszaesés, míg a különleges sajt-féleségek megkedvelését lényegesen nehezíti a nem egy esetben alkalmazott magas ár.

Megvizsgálva a gasztronómiai trendeket és fogyasztási szokásokat, egyre inkább előtérbe kerülnek helyi és házi készítésű termékek, a tudatos és minőségi táplálkozás fontossága, így a minőségi sajtok fogyasztása, beépítése a mindennapi étkezésünkbe. A tudatosság égisztét erősíti több „gasztrokütyü” és applikáció, melyek segítenek a bevásárlásban, receptböngészésben, otthoni főzésben is. Nem szabad elfeledkeznünk a közösségi médiáról, ahol kész művészetnek számít a tökéletes fotó elkészítése ételünkről, ami nem mellesleg a gasztronómiai trendeknek megfelelő alkotás. Ezt alátámasztva megjegyezhető, hogy egyes kutatások szerint a Z generáció tagjai jellemzi egyfajta dietetikai-gasztronómiai tudatosság, minőségi és nem mennyiségi szemlélet, a „nem szennyezem magam és környezetem” attitűd, persze mindezt kellő technológiai háttérrel (gasztro és fitnesz appok, kütyük) és az aktuális trendek iránti érzékenységgel.

A minőségi sajt fogyasztás hazai elterjedésének és meghonosításának kezdetét jelentheti az is, hogy a CBA oktatással egybekötve, olasz sajtmester vezetésével nyitott látvány sajtmanufaktúrát Veregyházaon. Az innovatívnak számító technológia mellett az is fontos, hogy az érdeklődők betekintést nyerhetnek a sajt készítés folyamataiba, közelebb hozva a fogyasztókat a sajtokhoz. (<http://www.agrotrend.hu/piac/elelmiszergazdasag/sajtkeszites-latvanyosan---az-olasz-vezetesu-sajtmanufaktura-kepzes-is-indit>)

6. SAJTVÁLASZTÁS SZEMPONTJAI A TOKAJI BOROK ESETÉBEN

A mai világban nincsenek könnyű helyzetben a séfek, borászok, kézműves élelmiszerkészítők, mert a gasztronómia területén egyre több kihívással kell szembenéznük. Változnak a fogyasztói ízlésvilágok, új konyhatechnológiai eljárások jelentek meg, új trendek mentén változnak a mindennapok élelmiszerfogyasztásai. Az egyes nemzetek kulináris örökségei, az évszakok fontossága és a helyi specialitások újrafelfedezése révén folyamatosan változik a fogyasztók ízlésvilága. A „locavore”-izmusnak nevezett világtrend szerint azt fogyasztjuk, ami a környezetünkben megterem, és helyben is dolgozzák fel. Az autentikus főzési technológiák és a természetes ízek ismét nagyon népszerűek lettek. A legfőbb globális gasztronómiai trend: a helyi. Nevezhetjük lokálisnak, vagy terroirnak, vagyis helyi, minőségi alapanyagokból készüljön az étel. Ezen kívül nagyon fontosnak tartják a friss, eredetvédett, hiteles termékek használatát. Új lehetőségeket teremt az elfeledett, régi idők termékeinek újra felfedezésére a korábbi generációk ételeinek újraértelmezésére. Valószínűleg a helyi jellegzetességek felvonultatása finomodik, specialitások előkerülnek, esetleg régi zöltségek, régi fajok, az állatállomány újrafelfedezése (Csiki, 2016). A helyi értékek védelme Magyarországon még fontosabb, mint sok más országban. A globális hatások, a gazdasági

világverseny körülményei között a hagyományos, jó ízű, megszokott termékek háttérbe szorulnak és kellő támogatás nélkül végleg el is tűnhetnek. Sokan úgy vélik, hogy az egészséges táplálkozás a hagyományos étkezéshez kötődik, hiszen az ipari termékek új keletűek, és összetevőik hosszú távú esetleges káros hatásait még nem is ismerhetjük. Emellett sokak megélhetéséről, a fenntartható családi gazdálkodás érdekeiről is szó van. Ezeket a célokat tűzik ki maguk elé a különböző SlowFood mozgalmak, amelyek nyitottak az étel-ital párosítások alkalmazására, így a sajtok és borok találkozásra is „A tej a mindenség, a világ a sajt”(slowfood.blog.hu).

A sajtok különleges helyet foglalnak el az élelmiszerek között. A sajtok magas tápértékű, könnyen emészthető, az emberi szervezet számára nélkülözhetetlen alapanyagokat tartalmazó élelmiszerek, a borok szintén számos kedvező élettani hatással rendelkeznek természetes cukor-, alkohol, szárazanyag- és savtartalmuknál fogva. A különböző sajtfeleségek skálája nagyon széles, a semleges íztől a fűszeresig, a pikánsig, a lágy, kenhető állományútól a reszelni való keményig, a sovány, energiaszegény sajtoktól a nagy zsírtartalmú tejszínsajtokig minden átmenet megtalálható a választékban. A sajt készítés során beszélhetünk kézműves és ipari méretű előállításról. Magyarországon haladó tendenciaként egyre inkább terjed a kézműves sajt készítés, előtérbe kerülnek a tradicionális technológiai lépések, nemcsak a tehéntejet, hanem a kis kérődzők, a juh és a kecske tejét is feldolgozzák kisüzemi módszerekkel. Így a régi, hagyományos sajtok visszakέρülnek a köztudatba.

A tokaji boroka Világörökség részeként nyilvántartott, Tokaji borvidéken készülnek. Karakteres autochton szőlőfajtákból készülnek, speciális termőhelyi illatokkal, ízekkel, zamatokkal a legmagasabb minőségi kategóriában. Természetes alkohol- és cukortartalmuk révén a szervezet szívműködésére kedvező élettani hatásúak, glicerintartalmuk révén javítják a szervezet zsír- és nitrogénháztartását, valamint polifenol, vitamin, biogén amin, fémion és penicillin tartalmuk erősíti a bizalmat a termékkel szemben. Borkészítésnél is beszélhetünk kézműves és ipari méretű előállításról. A tokaji borok esetében különösen fontos szerepe van a tradíciónak, a hagyományoknak és a készítő szellemiségének, amely visszaköszön a borok illat és zamatvilágában.

Ha visszatekintünk a korábbi fejezetekre és megnézzük a különböző borcsoportokat és tiszteletben tartjuk az alapvető szabályokat, miszerint:

- a sajt és bor egyenrangú, kísérőt keresünk egymásnak, ne nyomják el intenzitásban egymást
- a sajt és bor barátok és barátaink lesznek, ha nyitottak vagyunk egy új kulináris élmény befogadására
- sajtot nemcsak vörösbor mellé választhatunk
- lehetőleg azonos régióból származzanak, mivel Magyarország nem nagy területi lefedettséget takar, így a tokaji borokhoz az ország bármely sajt készítő műhelyből választhatunk
- érlelt borokhoz érlelt sajtok illenek
- friss üde borok friss jellegű sajtot kívánnak
- mind a sajtnál, mind a boroknál fontosak az eredetvédelem szabályai, akkor az alábbi párosításokat lehet kialakítani:

6.1. Tokaji Fajtaborok

Hozzá illő sajtok: *friss lágysajtok, gomolya, félkemény tehénsajtok, fehérpenészes lágysajtok*

A késői szüretelésű Zéta és Kövérszőlő alacsony savtartalma és magas cukortartalmához kitűnő kísérőt alkot a Kakukkfűves és Szarvasgombás félkemény tehénsajtok, amelyek fűszerességükkel egyensúlyt teremtve igazi új ízélményt nyújtanak.

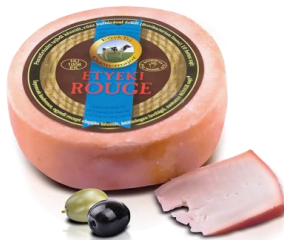
6.2. Nagy száraz fehérborok (Hárslevelű, Furmint)

Hozzá illő sajtok: érlelt fél- és kemény tehénsajtok, rúzsos lágysajtok

A préselt, tehéntejből készült félkemény sajtokra jellemző, hogy állományuk vágható, szeletelhető, reszelhető. Több típusa is ismert: gouda típusú sajtok (nevét Gouda Hollandia azonos nevű városáról kapta, sötétsárga színű sajt, zsírtartalma minimum 48%), edami típusú sajtok (egy Amszterdamhoz közeli holland kisváros, Edam nevét viseli, 40%-os zsírtartalmú sajt), trappista típusú sajtok (franciaországi trappista szerzetesek készítették először; a legkedveltebb sajt a magyar piacon), és a pusztasajt típusú sajtok (Tilsiti, Óvári, Appenzeller, Raclette, Le Gruyère).

A kemény sajtokat általában nyers és felfőzött aludttejből nyerik. A sajtmassza száraz, rideg, a kérge száraz. Állományuk szintén reszelhető, szeletelhető. A víztartalom korlátozott (40 % alatti), az érlelés időtartama lehet átlagos, de általában inkább hosszú. Típusai: hegyi sajt jellegű (emmentáli, mely az érés közben kialakult nagy lyukairól ismert), Grana jellegű (a reszelni való sajtok, ide tartozik az olasz konyha egyik elengedhetetlen összetevője, a parmezán), Cheddar jellegű (olvadékonyság és enyhén sóság jellemzi, Cheddar, Cheshire).

A lágy sajtokra jellemző, hogy a sajtmassza szerkezete puha, gyakran zsíros, krémes állagú. Meglehetősen magas a víztartalmuk, mely 50 % körüli. Az érlelés időszaka 30-60 nap közt változik. A lágy sajtok között beszélhetünk fehérpenészes sajtokról (Brie, Camambert), rúzsos vagy vöröspenészes sajtokról (Romadur-német sajt, Munster-francia sajt, Pálpusztai-magyar sajt) és úgynevezett mosott sajtokról (Bel pease-olasz sajt, Epoisses-francia eredetvédett sajt).



1. ábra: Etyeki rouge

Forrás: <http://etyektej.hu/termek/etyeki-rouge-sajt/>

6.3. Aszúborok

Hozzá illő sajtok: kékenészes sajtok (lehet juh-, kecske- vagy tehéntej)

Az aszúborok nemcsak a tokaji borkülönlegességek sorában töltnek be fontos szerepet, hanem a világ nemesédes borainak kategóriájában is nagy jelentőséggel bírnak. Ma már a világ több pontján is gasztronómiai különlegességnek számít a kékenészes márványsajtok és a tokaji aszú párosítása. Eredetvédett a tokaji aszú, úgy, mint a francia Roquefort, az olasz Gorgonzola és az angol Stilton. Gyönyörű harmóniát képeznek a határozottédes-sós-fanyar-mogyoró-karamella-barack-méz-dió ízek és egy új világ tárul az ízlelőbimbók elé.

6.4. Tokaji Fordítás és Másolás

Hozzá illő sajtok: félkemény tehénsajtok

Ezeket a bortípusokat ritkán lehet kóstolni, kevés van belőlük forgalomban, így nehéz hozzá illő sajtot találni. Tekintettel arra, hogy az aszúszemekre jellemző aszalt gyümölcsös

illatokkal és ízekkel rendelkeznek, valamint van maradék cukortartalmuk, így a választás a félkemény tehénsajtok világára koncentrálódik.

6.5. Essencia

Hozzá illő sajtok: kékpenészes sajtok (lehet juh-, kecske- vagy tehéntej)

Az Essencia még koncentráltabban tartalmazza azokat az ízeket, amelyek az aszúborokban is megtalálhatóak. Hozzá illő párost a kékpenészes sajtok világában kell keresnünk.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A gasztrotrendek meghatározó szerepet töltenek be az élelmiszeripar minden területén, különösen fontos mozgató erői a kézműves termékeknek, így a sajtoknak, söröknek, boroknak, szörpöknek, lekvároknak, csokoládéknak és hosszan lehetne a sort folytatni. Önmagukban nem úgy érvényesülnek ezek az élelmiszerek, fontos, hogy egy egész részeként jelenjenek meg és meg kell teremteni körük azt a világot, hogy kulináris élményt tudjanak nyújtani. Ennek a gasztronómiai különlegességnek a részét képezik a Sajt-Bor párosítással szerezhető élmények, amelyek nemcsak egy új ízvilágba varázsolják kóstolójukat, hanem megfelelnek a kor követelményeinek, miszerint magas minőségben, helyi alapanyagokból készített termékek kerülnek felhasználásra fenntartható fejlődés gyümölcseként egészségtudatos, környezetkímélő gazdálkodásból. Fontos szerepe van az eredetvédelemnek mind a sajtok, mind a boroknak esetében, így tanulmányunkban kiemeltük az eredetvédett tokaji bort és hozzá kerestünk megfelelő párosításokat ezeknek a szempontoknak a tükrében.

IRODALOMJEGYZÉK

- 1092/2017. (II. 21.) Korm. határozat a Tokaj, Felső-Tisza és Nyírség kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes fejlesztések megvalósításához szükséges források biztosításáról
https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A17H1092.KOR×hift=ffffff4&txtreferer=00000001.TXT
2016. évi CLVI. törvénya turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatairól
- A Tanács 1234/2007/EK rendelete (2007.október 22.) a mezőgazdasági piacok közös szervezésének létrehozásáról, valamint egyes mezőgazdasági termékekre vonatkozó egyedi rendelkezésekről
- A Tanács 491/2009/EK rendelete (2009.május 25.) a mezőgazdasági piacok közös szervezésének létrehozásáról
- A Tanács 510/2006/EK rendelete (2006.március 20.) a mezőgazdasági termékek és élelmiszerek földrajzi jelzéseinek és eredetmegjelöléseinek oltalmáról
- Csiki S. (2016): Gasztronómiai trendek 2017, házi készítésű, ősi in<http://www.foodandwine.hu>
- Hagyomány–Természet–Modernitás: A Tokaji borvidék bemutatása* Tokaj Borvidék Fejlődéséért Nonprofit Kft. 2016.
- Höröcsik R. (2011): Sárospatak szerepe atokaj-hegyaljai történelmi borvidékkultúrtáj világörökség fejlesztésébenIn.: Dankó L. (szerk): *Örökségértékek és turizmus fejlesztés a Tokaj-hegyalja - Zemplén örökségértékei és az ezekre alapozható gazdaság-és turizmusfejlesztés témakörébenszervezett tudományos szimpózium tanulmányai*. SKTE, 2011. pp. 200-210.

Popovics A. (2009): A földrajzi helyhez kapcsolódó és a hagyományos magyar termékek lehetséges szerepe az élelmiszerfogyasztói magatartásban. PhD-értekezés, SZIE, Gödöllő

http://turizmusonline.hu/belfold/cikk/kiemelt_turisztikai_fejlesztési_terseg lett_tokaj_a_felső_tisza_es_a_nyirseg letöltés dátuma: 2017. július 26.

http://turizmusonline.hu/cikk/turisztikai_desztinaciomenedzsment_3_0_kapbe_kerul_a_franzia_modell letöltés dátuma: 2017. július 26.

http://turizmusonline.hu/cikk/turizmusfejlesztési_törvény_mi_var_a_tdm_ekre letöltés dátuma: 2017. július 26.

<http://magyarkonyhaonline.hu/magyar-izek/kezmuves-elelmiszerek-tokaj-hegyaljarol> letöltés dátuma: 2017. július 26.

<http://www.nosalty.hu/ajanlo/ranolder-nemzetek-sajtversenye-magyar-resztvevoje> letöltés dátuma: 2017. július 25.

<http://www.foodandwine.hu/2015/06/19/ambrus-lajos-a-sajtokrul-es-a-magyar-sajtkulturarol/> (2017. július 25.) Ambrus Lajos

<http://www.agrotrend.hu/piac/elelmiszergazdasag/sajtkeszites-latvanyosan---az-olasz-vezetesu-sajtmanufaktura-kepzest-is-indit> (2017. július 25.)

<https://www.vg.hu/vallalatok/milliardokat-koltenek-sajtra-magyarok-555731/> (2017. július 25.)

http://masteszta.blog.hu/2017/01/02/2017-es_gasztrotrendek?token=1745bba8657dc12078f3cbf97ba925b3 (2017. július 25.)

A TOKAJI BORVIDÉK, MINT VILÁGÖRÖKSÉGI TERÜLET LEHETŐSÉGEI A VILÁG BORTURIZMUSÁNAK PIACÁN

THE OPPORTUNITIES OF THE TOKAJI WINE REGION AS WORD HERITAGE DESTINATION ON GLOBAL WINETOURISM MARKET

Dr. Szakál Zoltán

egyetemi docens, turizmusmarketing szakértő
Miskolci Egyetem GTK Marketing és Turizmus Intézet
szakal_z@yahoo.com

ÖSSZEFOGLALÁS

A turizmus egyik nagyon kedvelt ágazata a borturizmus, amely a szakirodalmak alapján a szőlőültetvényeket, a pincészeteket, a borfesztyválókat, a borkiállításokat, bormúzeumok látogatását foglalja magába, amelyben a kulturtájmaga is fontos szerepet játszik. Ezekre együttesen kíváncsi a turista. A borturista helyváltoztatásának elsődleges motivációja a szőlészet-borászathoz kapcsolódik. Emellett megtekint és igénybe vesz minden olyan szolgáltatást, amely nem kapcsolódik a borhoz, de alapvetően minden turista számára érdekes lehet. A cél, hogy a turista jól érezze magát, igényeit maximálisan kielégítse és új, nem elvárt pozitív élményekkel is gazdagodjon. A Tokaj-hegyaljai borturizmus többszereplős és „steakholderek” más szektorból is kapcsolódhatnak. Az „együttműködve versenyezve” elv a régiómarketing szemlélet eleme, amelyet a borturisztikai szereplőknek alkalmazniuk kell a jövőben. A tokaj-hegyaljai borászati cégek stratégiájában az egyedi komparatív előnyökre, az egyedi erősségekre - például tájhoz, dűlőhöz, területükhöz kötött legendákra – kell fókuszálni.

SUMMARY

One of the most popular sectors of tourism is winetourism, which, according to the literature, means visits to vineyards, wineries, wine festivals, wine exhibitions and wine museums. This culture has an important role to play. They are all curious about this. The primary motivation for the location of the wine tourist is related to winemaking. In addition, you can view and access any services that are not related to wine, but may be of interest to all tourists. The goal is to make the tourist feel good, satisfy his needs and meet new experiences. The Tokaj-Hegyalja winetourism is a multi-player and stakeholders can be connected from other sectors. The "competing in co-operation" principle is an element of the region marketing that the winetourism operators must apply. In the strategy of Tokaj-Hegyalja wine companies, the focus should be on individual comparative advantages, individual strengths, such as landscapes, landslides, legends linked to their territory.

1. BEVEZETÉS

Az borturizmus ágazat minden ország különleges adottságainak köszönhetően különleges szerepben van. Ezen adottságokat kihasználva a teljes turisztikai kínálat kiegészítőjeként tud működni. Az egyes országokban, azon belül egyes borvidékeken még a bevezetés szakaszában járnak, más vidékeken már a növekedés szakasza érzékelhető - vendégszám növekedés, vendégéjszaka szám növekedés, és költségek növekedése indikátorok alapján. A kontinenseken találunk kimagasló teljesítményeket, profi és komplex borturisztikai szolgáltatásokat. A fejlődés motorja a borturisztikai fogyasztó igényeinek változása, a komplex rendszer szereplőiben rejlő kreativitás, valamint a borturisztikai kínálati oldal áru és

szolgáltatásainak változatossága. Egy üzleti borturista, egy borturista család, egy borturista baráti társaság eltérő igényekkel és elvárásokkal rendelkezik. Pozitív externália, hogy a borturizmus sikere beépül a régió és országimázsba. Chile az ország nevét használja márkanevének, a sikert a borpiac visszaigazolta. A jövő borturistája az internet adta információbőséget kihasználva még inkább tudatosabb lesz, jobban figyel az ár-érték arányra, és a bormarketing szerepe egyre kiélezettebb lesz. A kínálati oldal lehetőségeéles versenyt fog kialakítani. A legjobb alkalmazások, a célcsoport-specifikus régiómarketing szemlélet alkalmazása döntő ezen a területen. A trend, hogy legendák és speciális pozicionálás az, amivel fel lehet kelteni az érdeklődést.

A turisztikai szakirodalom iparágnak definiálja a borturizmust, és ehhez elválaszthatatlanul kapcsolódnak más szolgáltatások és áruk. (Getz, 1998, Szivas, 1999). Getz (1998) a borturizmus alatt a kulturális turizmust, a falusi turizmust, a fesztiválokat, a rendezvényeket is ide sorolja. A kutatók többsége elfogadja a Hall - Mecionis (1998) meghatározását, hogy a szőlőültetvények, pincészetek, borfesztiválok és borkülönlegességek látogatása összességét jelenti a fogalom. A szőlő maga, a borkóstolás és a borvidék, mint kulturtáj a legfontosabb motiváló a látogatók számára (inZisou 2013).

2.A BORTURIZMUS HELYE ÉS JELENTŐSÉGE

A borturizmus jelenleg kulcskérdés az európai borászati iparág számára. Amíg az „Új Világ” országaiban számos piackutatást végeznek a borturizmusban (Carlsen - Charters, 2006; Charters -Ali-Knight, 2002; Getz - Brown, 2006), addig Európában erre jóval kevesebbet költenek. Jelenleg azonban még mindig nagy érdeklődés mutatkozik a borturizmus iránt Európában, és különösen Franciaországban. (inMedival – Charters (2013))

„Amint a globális idegenforgalom egyre nő, és a rendeltetési helyek közötti verseny nő, az egyedülálló helyi és regionális szellemi kulturális örökség fokozatosanfelerősödik. A World Tourism Organization (UNWTO, 2016) képviselői, az idegenforgalmi hatóságok, a nemzetközi és regionális szervezetek, a magánszektor, az egyetemek és a civil társadalom képviselői gyűltek össze az UNWTO Világkonferenciáján, ahol egy deklarációt fogadtak el.

A következőket fogalmazták meg és fogadták el egységesen:

- A borturizmus a gasztronómiai turizmus alapvető eleme.
- A borturizmushozzájárulhat a fenntarthatóidegenforgalomfejlődéséhez.
- A borturizmus képes jelentős gazdasági és társadalmi előnyöket létrehozni az egyes rendeltetési helyek kulcsszereplői számára, továbbá fontos szerepet játszik a kulturális és természeti erőforrások megőrzésében.
- A borturizmus megkönnyíti a rendeltetési helyek összekapcsolását az egységes és innovatív turisztikai termékek közös céljának megteremtése végett, amelyekmaximalizáljákazidegenforgalmifejlődésszinergiáját.
- A borturizmuslehetőségetnyújtazelmaradottturisztikaitevőterületekfejlődésére. A turizmusgazdaságiéstársadalmihatásai ahelyiközösségszámáraelőnyekkelbír.
- A borturizmus innovatív módja annak, hogy megismerkedjen egy kultúrával és életmóddal, reagálva a fogyasztók egyre növekvő igényeire és elvárásaira.
- A borturizmuspotenciáljanőhet, ha megfelelőenmegvalósulnaka köz- és magánszféraegyüttműködései. Ez csak a különbözőágazatokközöttihatékonykommunikációés a helyiközösségbevonásávalösztönözhetőek. (UNWTO, 2016)

MINTEL „Global FoodTourism” című kiadványa szerint a borturizmus a szőlőbirtok-, a pincészet-, a fesztivállátogatások, a kóstolók együttese. A fogalmat gyakran értelmezik Európa tradicionális szőlőtermelő vidékein és az „Új Világ” Chile, Argentína, Kanada, Ausztrália és Új-Zéland szőlőterületein végzett turisztikai tevékenységre. (Mintel, 2016)

Michalkó-Vizi (2006) szerint a fokozatosan teret nyerő borturizmus sajátossága, hogy a benne résztvevő vendégek a természet és az ember alkotta vonzerők olyan komplexumát veszik igénybe, amely a szőlőtermesztéstől egészen a palackozott borok megvásárlásáig változatos turisztikai tevékenységeket tesz lehetővé. A borturizmus - amely a gasztronómiai turizmus részeként, de önálló terméként is megjelenik - vonzereje alapvetően a bor autentikus környezetben történő fogyasztásában rejlik. (Cey-Bert R., 2002).

A borút a bor hírnevének öregbítése, a borvidék arculatának kialakítása mellett része a marketingpolitikának, amely hozzájárul az adott terület turizmusában kitűzött célok eredményes megvalósításához. Mindemelllett a borturizmus a vidékfejlesztés, a falusi térségek turizmusfejlesztésének egyik lehetséges módszere, ami nagyban hozzájárul a borvidékek életminőségének javulásához. A borturizmus egyik legattraktívabb és egyben legaktívabb bekapcsolódást lehetővé tevő vonzereje a szüret. Üzleti oldalról a borturizmus célját leginkább a helyi termékek ismertségének, illetve azok eladásának ösztönzésében kell keresni. Összefoglalva a borturizmusnak mint tematikus jellegű kínálatnak a vázát a szőlő- és borkultúra jelenti, ami magában foglalja a generációról generációra öröklődő termelési hagyományoknak, a helyi gasztronómiának, a vidéki életmódnak az értékeit. (Michalkó – Vizi (2006) in Bulletin, 2006)

Turizmuselmélet szerint a bor- és gasztronómiai turizmus a kulturális turizmus részeként definiálható (ETC – WTO, 2005). A gasztronómia – amelynek részét képezi a borkultúra – ember alkotta vonzerő (Michalkó, 2012). Ez kifejezésre juthat a tájjellegű és a nemzeti konyha kipróbálásában, egy híres vendéglátó-ipari létesítmény felkeresésében, ételekhez és italokhoz kötődő fesztiválok, versenyek meglátogatása során (Michalkó, 2012). Értelmezésünkben a borturizmus olyan turisztikai termék, amelynek esetében a látogató fő motivációja a felkeresett desztinációk szőlő- és borkultúrájának megismerése, a szőlőműveléshez és a borfogyasztáshoz kapcsolódó élmények átélése, többek között borkóstolókon, pincelátogatásokon, szüreti vagy borfesztiválok, szüreten való részvétel, vagy akár a szőlőművelésbe és a borkészítés folyamatába való aktív bekapcsolódás által.

A borturizmus kínálati oldalát ennek megfelelően egyrészt borvidékek és borutak, illetve borászatok, bortermelők, borospincék alkotják. A borturizmus elsősorban a vidéki térségek jellemző turisztikai terméke, azonban városi környezetben is megjelenhet. A borút olyan turisztikai szolgáltatások sorának tematikus jellegű összekapcsolása, ahol a termék alapja, az útvonal témája a szőlő és a bor. A borutak fejlesztésének alapvető célja a helyi szőlő- és borkultúra megismertetése, illetve a kapcsolódó szolgáltatások, programok népszerűsítése. A gasztronómiai és a borturizmus kínálata kiválóan illeszthető más turisztikai termékekhez, például a kulturális turizmushoz, az egészségturizmushoz, az aktív turizmushoz vagy a hivatásturizmushoz. (Bulletin, 2006)

Pécsi Tudományegyetem (PTE, 2011) Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ Turisztikai terméktervezés és fejlesztés című tanulmánya szerint a gasztronómia- és borturizmus fejlesztésének főbb célja, hogy a gasztronómia és borkultúra értékeit turisztikai

termékként hasznosítsuk, az éttermek megfeleljenek mind a külföldi, mind a belföldi turisták minőségi elvárásainak, minél több étterem szolgáltatásának színvonala javuljon.

A borturizmus nemzetközi szakirodalmi áttekintése alapján megállapítható, hogy a komplex, vertikálisan és horizontálisan is értelmezhető rendszert többféle definícióval lehet körülírni. A források azonban egyetértenek abban, hogy ez a speciális turisztikai terület fontos, meghatározója az egyes nemzetek turizmusának. Az UNWTO szervezet egy egységes deklarációt fogadott el és jelentett ki megállapításokat, álláspontokat. A szőlőültetvények, a pincészetek, a borfesztiválok, a borkiállítások, bormúzeumok látogatása, amelyben a kulturtáj maga is fontos szerepet játszik. Ezekre együttesen kíváncsi a turista. A borturista helyváltoztatásának elsődleges motivációja a szőlészet-borászathoz kapcsolódik. Emellett megtekint és igénybe vesz minden olyan szolgáltatást, amely nem kapcsolódik a borhoz, de alapvetően minden turista számára érdekes lehet.

3.A TOKAJI BORVIDÉK FOGASZTÓI ÖSSZETÉTELE, MEGÁLLAPÍTÁSOK A PAICRA VONATKOZÓAN– MÓDSZERTANI KIEGÉSZÍTÉSEL

A nemzetközi borpiacon a hagyományos bortermelő országok mellett megjelentek új bornemzetek. Az „Újvilág” borai ma már megszokottak, és úgy néz ki, hogy a piac átrendeződött. Jelenleg kisebb mozgások tapasztalhatóak. A magyar borászat egy lassú fejlődésen megy keresztül, egyelőre várni kell az áttörésre. Próbálkozások voltak stratégiai szinten, de végül a folyamatok újra átrendeződnek, így az eredmények összemosódnak, újrafogalmazódnak. Jelenleg a bormarketing programot a Magyar Turisztikai Ügynökség koordinálja, és éppen a Tokaji borvidék életpálya modell pályázatok kiírását is tervezi. Utóbbi azért lényeges elem, mert már desztinációban gondolkodik, foglalkoztatásban gondolkodik és a fiatalok területen tartását motiválja.

Magyarország legfontosabb borvidéke a tokaji. Az itt készített tokaji borkülönlegességek (TBK) a világon egyedülállóak. Több versenytársa is van a TBK-nek, a konkurens országok Ausztria, Franciaország, Németország, Kanada, USA, Ausztrália, Dél-Afrika, Szlovákia tartozik. Édes íze nagy mennyiségű fogyasztásra nem teszi alkalmassá és a gasztronómia szerepe is különleges. Desszertekhez vagy aperitifként fogyasztják, de inkább ez a gourmet jelleget erősíti. Különlegességében van az értéke. A korábbi kutatómunka során 5 szegmenst lehetett definiálni. Szakál (2009)

A magyar mintában 5 jól elkülöníthető szegmenst lehetett definiálni:

1. szegmens: Alacsonyjövedelmű „Túlélők”,
2. szegmens: Normáljövedelmű „Bölcs derékhad”,
3. szegmens: Normáljövedelmű „Új generáció”,
4. szegmens: Magas jövedelmű „Borértő gazdag”,
5. szegmens: Magas jövedelmű „Gazdag elit”.

Mind az 5 szegmens jelen van a turisztikai piacon is, így a címben vállalt tématerületre is használható a célcsoport bontás. Az első két szegmens érzékeny. A TBK borvásárlások zöme a hipermarketekben történik, és leginkább a nők vásárolják. Születésnapra, névnapra és karácsonyra szoktak venni TBK-et az emberek. A fogyasztó jövedelmének alakulása az árintervallumok minimum és maximum értékét változtatják. A klaszterelemzés eredményeit fókuszcsoporthoz vizsgálatokkal támasztottam alá. A fókuszcsoporthoz vizsgálatok száma 5, releváns célcsoportok képviselőiből állt a csapat. Egy friss ausztriai online kérdőívvezésem (N=214) eredménye, hogy az osztrák pincészetek jobban tudtak alkalmazkodni a fogyasztói

és a piaci igényekhez. A helyben eladott borok aránya magasabb és ehhez jóval magasabb színvonalú egyéb turisztikai szolgáltatás is párosul. Tokaj-Hegyalján is érezhető a fejlődés, de továbbra is lassú ütemű. Az osztrák oldalon jól működő közösségi bormarketing már érezteti hatását, sőt a nagy bornemzetek kreativitásával egyenrangúak.

Következtetések összefoglalása:

1. A fogyasztók nehezen igazodnak el a borkínálatban.
2. A tokaji borsor tagjai közül csak a szamorodni és az aszúk ismertek. Fogyasztásuk gyakorisága viszonylag ritka.
3. A „késői szüretelésű” elnevezést kapott termékek népszerűségéből az következik, hogy a fogyasztók nem szeretik a túlzottan édes borokat. A szükségletüket a 1000-1500 forintos áron már elérhető TBK már kielégíti.
4. A tokaji borkülönlegességek gasztronómiában és a kultúrában betöltött jelenlegi helye megnehezíti azok gyakori fogyasztását.
5. A bor bizalmi termék. A már kóstolt bor attitűdje, a pozitív elégedettségi érzet és/vagy emlékezet, valamint a befolyásolással bíró személy (csoport), esetleg véleményformáló ajánlása, döntő borvásárláskor.
6. Az ár-ártervallum formájában jelenik meg, egyfajta szűrőként, amely intervallum a család havi nettó összjövedelmével van korrelációban.
7. Mind a hazai piac, mind az osztrák felmért piac borkülönlegességek fogyasztói halmaza szegmentálható, azaz jól elkülöníthető célcsoportokra osztható, amely a turizmusban is értelmezhető. A szegmens-specifikus marketing-mixek kidolgozása tehát elvégezhető, amely nagyban javítja a hatékonyságot is.
8. A magyar borkultúra szintje viszonylag alacsony, de egy fejlődési pályán van. Szükséges tehát a borkultúrát javító szerveződések támogatása, kitalálása, de leginkább működtetése.
9. Az adott térség turizmusfejlesztései nagymértékben segítenék a helyben fogyasztás népszerűségét. A tudatos befektetések növelnék a helyben eladás súlyát, a TBK értékesítési piacán.
10. A helyi eladást segíti a helyi turizmus-stratégia megléte és megvalósítása. Az osztrák burgenlandi oldalon ez már jól működik, Tokaj-Hegyalján ennek hatékony működtetésére kell törekedni. (Szakál, 2009)

Összességében elmondható tehát, hogy a tokaji borkülönlegességek egy fejlődési pályán vannak, de nagyon sok a teendő és a tudatos marketingstratégia kidolgozása és kivitelezése nagymértékben meghatározza a sajátos piac jövőjét. Összefogásra és konszenzusra mindenképpen szükség van Tokaj-Hegyalján. A borvidéki stratégiának ugyanakkor igazodni kell az országos közösségi bormarketing alapelvekhez és tevékenységhez.

4.BORTURIZMUS A TOKAJI BORVIDÉKEN

A nemzetközi turisztikai trendek alapján a világörökségi borvidékek idegenforgalmi jelentőségének növekedése figyelhető meg. A vizsgált tíz európai helyszín közös jellemzője a táj különleges és egyedi megformálása, mely a benne élő ember évezredes szőlőművelési hagyományainak lenyomata. A tíz helyszínre tíz különböző arculat jellemző, nem csupán a természeti adottságok, a hegy- és vízrajzi körülmények jelentős eltérései következtében, hanem az ott élő emberek eltérő kulturális preferenciáinak, képességeinek, lehetőségeinek eredményeképpen is. A borvidékek turisztikai vonzerejének titka természetesen nemcsak a tájkép kivételes szépsége és egyedisége, hanem a szőlőművelés végső produktuma, a bor. (Vitour, 2014, in MAD, 2015)

A borturizmus erre az egyediségre és a garantált jó minőségre épül. A világörökségi borvidékek mindegyikére jellemző egy vagy több kiváló világmárka. A szőlőtermő vidékkel és a termelőkkel való személyes találkozás élménye, a helyi specialitásokkal való közvetlen ismerkedés lehetősége mindegyik vizsgált borvidékre jellemző páratlan vonzerő.

Magyarország – Tokaj-Hegyalja, Olaszország – Cinque Terre és Portugália – Alto Douro esetében a bor tekinthető az egyes számú vonzerőnek, ami a világturizmus térképén való előkelő helyezést biztosítja. Természetesen mindhárom borvidék esetében az egymástól nagyon különböző, de mindegyik esetben különlegesen szép és egyedi táj, valamint az adott borvidékekre jellemző településformák és épített környezet is kiemelkedő jelentőségű. Cinque Terrén az autómentes környezet, Alto Douro vidékén és Tokaj-Hegyalja esetében pedig éppenséggel a tömegturizmus hiánya, valamint az előbbi esetében a Douro-n való vitorlázás, utóbbi esetében pedig a Tisza és a Bodrog folyókon való evezés lehetősége biztosítja azt a pluszt, amivel a bor-gasztronómialátlnivalók kötelező hármasan túl is odacsábíthatók a különlegességre vágyó turisták. (MAD, 2015)

A turisztikai régiók rendezvénynaptárában szereplő események nagyban hozzájárulnak a turisztikai szezon meghosszabbításához. A vizsgált tíz borvidék közül három esetében beszélhetünk egész éves idegenforgalomról, hiszen Wachau és Lavaux esetében a téli sportok miatt nincsen turisztikai holt szezon, míg a Loire völgy esetében kisebb létszámmal ugyan, de a téli hónapokban is számottevő a város- és műemlék látogató idegenforgalom.

Svájcban, a Lavaux borvidéken az volt a cél, hogy a helyi borászok olyan technikai eszközökhöz jussanak, amely megkönnyíti a borkóstolás megszervezését a pincékben, és lehetőséget nyújt a borászok számára boraik ismertségének javítására és online értékesítésére. A tapasztalatok ugyanis azt mutatták, hogy a szőlősgazdák nem tudnak állandóan a pincéjüknél tartózkodni, a látogatók pedig nincsenek megfelelő információk birtokában a kóstolási és vásárlási lehetőségeket illetően. A résztvevő pincészetek kapuján QR kód került elhelyezésre, amely tájékoztatja a látogatókat a szőlősgazda időbeosztásáról, a pince nyitva tartásáról, illetve a legközelebbi pincék pontos adatairól, nyitva tartásáról, térkép segítségével. Minden borosgazda számára „számlát” nyitottak a „Lavaux.ch” honlapon, ahol ki-ki bemutathatja és online értékesítheti is borait. A honlap iPad, iPhone készülékekkel és Android operációs rendszert futtató eszközökkel is elérhető.

Németországban, a Felső-közép Rajna-völgyben megalkották a Felső-közép Rajna-völgy világörökségi terület atlaszát, amely a turisták és a helyi lakosság számára egyaránt széleskörű információkkal szolgál. Az atlasz szükségességét az indokolta, hogy korábban csak egyes települések, és szervezetek állították elő saját szórólapjaikat, broszúráikat, és nem volt átfogó információs kiadvány a világörökségi terület egészéről. A világörökségi terület atlasza praktikus, zsebben hordható formátumban megvásárolható (2 Euró), de megtalálható az interneten is (www.welterbe-atlas.de). (MAD, 2015)

A fenti példák megerősítik, hogy a Tokaj-Hegyalja világörökségi borvidék ismertségének és elismertségének fokozása érdekében nagyon nagy szükség lenne egy önálló, integrált borvidéki honlap létrehozására, amely több világnyelven is elérhető. A világörökségi területet turisztikai és borászati szempontból is teljes körűen bemutató honlap segítségével a nemzetközi és hazai ismertség fokozható. Az ismertség növelése az idegenforgalom és a borászat szempontjából is jelentős teljesítménynövekedést eredményezne. Összességében megállapítható, hogy a turizmus szempontjából Tokaj-Hegyalja ugyan rendelkezik mindazon

adottságokkal, amelyek potenciálisan egyenrangúvá teszik a többi európai világörökségi borvidékkel, de az adottságok „értékesítése” messze elmarad a lehetőségektől. Ahogyan a tokaji borok világpiaci pozíciója is elmarad az őt megillető elismertségtől, úgy marad el a világörökségi borvidék idegenforgalmi teljesítménye az elvárható eredményességtől. A tokaji bor és a Tokaj-hegyaljai borvidék turizmusa egymással szoros kölcsönhatásban állnak. A térségben lévő turizmusfejlesztésben fontos szerepe van még az önkormányzatoknak, önálló feladatként dönthetnek arról, hogy alkalmaznak-e turisztikai referenst, azonban Tokaj-Hegyalja térségében az önkormányzatoknak erre korlátozott a pénzügyi lehetőségük. A turizmusfejlesztésre hatással van a borvidék fejlesztési tanácsa. Egyelőre szerepet töltenek be továbbá a LEADER szervezetek, melyek összefogják a turisztikai pályázatokat, segítik a kistérségek közötti turisztikai együttműködéseket. Egyes borász szervezeteknek is vannak turisztikai szolgáltató tagjaik, illetve számos borászat működtet turisztikai szolgáltatást, így az őket összefogó szervezeteknek is van (lehet) turisztikai desztináció menedzsment funkciója (elsődlegesen bormarketing). (MAD, 2015)

Az egyedi adottságok korlátlan lehetőségeket rejtenek, és ezek kihasználása csak a szereplőkön múlik. A vezetőség szerepe abban van, hogy hogyan kívánja pozicionálni az egyes szinteken a borturizmust. A vezetőség felelőssége, hogy mennyi idő alatt tudja megteremteni a feltételeket a turizmusfejlesztéshez. A jógyakorlat mutatja a rendszer komplexitását és szuprastruktúráját, amely feltételezi a multiplikátor-hatást.

5.KÖVETKEZTETÉS JAVASLATOK

A porteri versenyszerkeztúrát figyelembe véve a globális borturizmus piac eltérő képet mutat. Egyes tartományokban, illetve országokban, gazdasági közösségekben eltérőek a piacra való belépés feltételei, a versenytársak közelsége, a szállítók és a fogyasztók alkupozíciója. Ha egy aggregát termékélet-görbén kellene a Világ borturizmusát bemutatni, akkor a növekedés fázisában tudnánk elhelyezni. Mindezt természetesen nagy szórás mellett, hiszen a borturizmus-fejlesztés két véglete egyaránt jelen van a piacokon. A fejlesztések egyértelműen a minőségi áruk és szolgáltatás javítása irányába mutatnak. Világosan látszik, hogy a borturista fogyasztói magatartásának, kommunikációs szokásainak vizsgálata elengedhetetlen ahhoz, hogy követni tudjuk az igényeket. A borturisztikai piac adott fejlesztése kb. 5-10 év alatt térülhet meg optimális esetben, és ezen időtáv alatt nehezen tud teljesen megújulni. A fogyasztó szokásai azonban 5-10 év alatt akár kétszer is megváltozhatnak. Ennek oka lehet a szegmens tulajdonságainak változása, a globális vagy lokális piaci környezet gyors változása. Az, hogy egy szegmens meddig marad koherens, függ annak alaptulajdonságaitól, illetve a szegmenst érő kritikus változásoktól.

Várható globális borturisztikai fejlesztések:

- Infrastrukturális (repülőtér, autópálya, autóút, vasúti-, víziközlés, higiéniai és parkolási lehetőségek, stb.).
- Telekommunikációs-, internet hálózatfejlesztés.
- Szervezetfejlesztés (turisztikai-, kommunikáció-, marketing ügynökségek, desztinációmenedzsment-szervezetek, turisztikai kormányzati szervezetek, turisztikai civil szektor, stb.).
- Jogi szabályozás a turizmusban és a szőlészet, borászatban (a szektorkifehérítése, a piacszabályozás, piacvédelmi intézkedések, eredetvédelmi, márkavédelmi szabályozók, termesztési, feldolgozási, érlelési leírások, stb.).

- Szállásfejlesztések (a stratégiában meghatározott célcsoportoknak megfelelő igények figyelembevételével, várható turistaszám alapján).
- Étteremfejlesztések (a stratégiában meghatározott célcsoportoknak megfelelő igények figyelembevételével, várható turistaszám alapján).
- Borhoz kötődő turisztikai attrakciófejlesztés (interaktív bormúzeumok, kiemelt egyetemes értékek bemutatására alkalmas látogatóközpont, stb.).
- Egyéb turisztikai attrakciófejlesztés (kultúrális, sport ésszabadidőközpontfejlesztések, aktív és passzív turisztikai termékek, spa-, wellness szolgáltatások, településképet javító beruházások, stb.)
- Szőlészeti, borászattechnológiafejlesztés, (támrendszerek, termésbiztonság-javító megoldások, feldolgozástechnológiák, érleléstechnika, palackozás, stb.).
- A szőlészet, borászathoz kapcsolódó borturisztikai fejlesztés (borhotel, boréletterem kialakítása, borászat bemutatására szolgáló installációk, borbutikok, stb.).
- A borturizmus marketing speciális, a célcsoportnak megfelelő, modern eszközeinek alkalmazása (közösségi marketing, közösségi media, online és offline marketing ötvözve a klasszikus marketing mix elemekkel, modern információstáblarendszerek, stb.).

A közösségi stratégiáknak nagy a felelősségük, hiszen a főbb irányt ezek fogják megfogalmazni. Ez település, borvidéki, tartományi, országos, gazdasági unió szinteket jelent. Az EU-nak, az USA-nak nyilvánvalóan más érdekei lesznek a borstratégiában, más erősegekkel rendelkezik, így más stratégiát fogalmaz meg. Ezen belül például Magyarországnak, ahol 22 kisebb borvidék található, szintén másra kell fókuszálnia. Mindegyik esetben biztos, hogy a szőlő és a bor, illetve kapcsolódó szolgáltatások az egyes szintek imázsát meghatározzák. A jövő stratégiájában kihívásként jelenik majd meg a klímaváltozás, és annak következményei (termesztésre hat) illetve a terrorizmus (turizmusra hat) biztonsági kérdései. Emellett a fogyasztói divatok befolyásolása, a fogyasztói magatartás megértése, és a minél olcsóbban megvalósítható marketing értékelődik fel. A közösségi médiában, a technikai fejlődésében rejlő - egyelőre korlátlan lehetőségek - korlátlan kreativitást és változatos megoldásokat tartogatnak a szereplőknek.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bulletin (2013). A borésgasztronómia mint turisztikai termék , Turizmus bulletin XV. / 1. p 45, Magyar Turizmus Zrt.
- Carlsen, J. – Charters, S. (Eds.) (2006). Global wine tourism: Research, marketing and management. Wallingford: CAB International.
- Cey-Bert R. (2002). A borvállása. Paginarum. Budapest.
- Charters - Ali - Knight (2002). Who is the wine tourist? Tourism Management, 23, pp. 319.
- ETC – WTO (2005). City Tourism & Culture, the European Experience. A Report produced for the Research Group of the European Travel Commission (ETC) and for the World Tourism Organization (WTO) by LAgroup&Interarts. ETC, Brussels.
- Getz, D. – Brown, G. (2006). Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis. Tourism Management.

- Getz, D. (1998). Wine tourism: Global overview and perspectives on its development. In: Dowling, R., and Carlsen, J. (Eds), Wine Tourism-Perfect Partners, Proceedings of the First Australian Wine Tourism Conference. Canberra: Bureau of Tourism Research.
- Hall - Macionis (1998). Wine Tourism in Australia and New Zealand. In Tourism and Recreation in Rural Areas, R.W. Butler, C.M. Hall and J.M. Jenkins, (Eds.).
- MAD (2015). <http://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma/hirek/kozlemeny-a-tokaj-hegyaljai-tortenelmi-borvidek-kulturtaj-vilagoroksegi-terulet-vilagoroksegi-kezelesi-tervenek-velemenyezeserol>
- Menival - Charters (2013). Wine tourism in Champagne - a solution to increase the value of a standard quality product, <http://www.wine-economics.org/aawe/wp-content/uploads/2013/05/portland-046-Menival-Charters.pdf> .
- Michalkó, G. – Vizi, I. (2006).
http://itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus_Bulletin/bulletin_2006_balaton/html/balaton_jborturizmus.html .
- Michalkó(2012). Turizmológia. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Mintel (2014).
http://itthon.hu/documents/28123/11848364/Mintel_Global_Food_Tourism.pdf/33848ec7-0865-4d21-8797-2ec10eef4d14 MINTEL „Global Food Tourism”
- PTE (2011).
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Turisztikai_termektervezes_es_fejlesztes/ch08s05.html .
- Szakál (2009). A wine market and marketing analysis of Wine Specialities from the Tokaj-Hegyalja Wine District Studies in Agricultural Economics (109) pp. 85-101.
- Szivas (1999). "The Development of Wine Tourism in Hungary", International Journal of Wine Marketing, Vol. 11 Issue: 2, pp.7-17. <https://doi.org/10.1108/eb008692> .
- UNWTO (2016). UNWTO Declaration Wine Tourism – a growing tourism segment, Tbilisi, Georgia. http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/georgia_declaration.pdf .
- Vitour (2014). Vitour.org ; <http://whc.unesco.org/>, letöltésdátuma 2014
- Zisou (2013). Wine tourism and economic development of rural areas, Erasmus University Rotterdam, Erasmus School of Economics.

A NÖVEKEDÉS PUHA TÉNYEZŐINEK RENDSZERE

A SYSTEM OF SOFT FACTORS INFLUENCING ECONOMIC DEVELOPMENT

Bartha Zoltán

egyetemi docens, Miskolci Egyetem, 3515 Miskolc-Egyetemváros, +3646/565-111/2346,
zolib@hu.inter.net

ÖSSZEFOGLALÁS

A standard formalizált elméleti modellek klasszikus tényezői a gazdasági növekedés csekély részét képesek megmagyarázni. Az empirikus statisztikai tesztek számos olyan indikátorra hívták fel a figyelmet, amelyek szignifikáns kapcsolatban állnak a gazdasági növekedéssel, ezek viszont a kapcsolat okságának magyarázatában nem túl erősek. Ezen okból fordult a kutatók figyelmé a növekedés ún. puha tényezői felé, amelyek közül az irodalom a kultúra összetevőit és a gazdasági döntések különböző szinten megjelenő ösztönző rendszereit tárgyalja a leggyakrabban. A témában született legújabb eredmények áttekintése segítségével az cikk arra törekszik, hogy a puha tényezők olyan átfogó rendszerét mutassa be, amely a meglévő kapcsolat mellett a háttérben meghúzódó összefüggéseket is megvilágítja. Ezzel a vállalással a cikk azokhoz az írásokhoz kapcsolódik, amelyek az intézmények mibenlétét igyekeznek felfejteni.

SUMMARY

The classical factors used by standard formalised theoretical models only explain a small part of economic growth. Empirical tests have uncovered a number of indicators that significantly influence economic development, but these tests are not necessarily strong at explaining the causality between the tested variables. For these reasons the focus of growth research was shifted toward the so called soft factors of development. The two most notable groups of such factors are the one of culture, and the one of incentive systems appearing at different levels of human interaction. This paper surveys the latest literature written on the topic, and tries to present a system of soft factors that emphasises the interconnections lying behind them. By doing so, this study is part of the literature that tries to unbundle institutions.

BEVEZETÉS

Az intézmények számítanak (institutionsmatter) – a kilencvenes évek második felétől kezdődően egyre több cikk indított ezzel a kifejezéssel, és mára a szófordulat az új intézményi közgazdaságtan (ÚIK) egyfajta mottójává vált. Maga az ÚIKmegjelölést Oliver Williamsonvezette be még 1975-ben (ld. pl. Snowdon, 2016, 114. old.), de az igazi áttörésre még várni kellett pár évet. Amint Voigt megjegyzi (2012, 2. old.), a mantraként ismételtetett kifejezés térhódítása különösen annak tükrében szembetűnő, hogy még a kilencvenes években is jó pár közgazdasági alpmű büszkén deklarálta, hogy a gazdasági hatások mentesek mindenféle intézményi háttértől, és a növekedésemélet sokáig kizárta az intézményeket a lehetséges befolyásolók közül.

Miközben az intézmények fontosságát hangsúlyozó mottót az ÚIK legfontosabb üzeneteként is kezelhetjük, az iskolának nagyon szerteágazó gyökerei vannak, és ebből következően még abban sincs teljes egyetértés, mit nevezhetünk intézménynek. Az új institucionalizmus egyik fontos pillére Ronald Coase-ra vezethető vissza (1937 és 1960), aki a gazdasági aktorok közötti tranzakciókra fókuszált. Oliver Williamson-nal közösen ők ketten az intézményi

vizsgálódások mikroszemléletű megközelítésének legnagyobb alakjai. A makroszemléletű vizsgálódások kétségkívül legtöbbet hivatkozott kutatója Douglas North, aki eredetileg a neoklasszikus modellt használó új gazdaságföldrajz uralkodóvá válásában játszott kulcsszerepet. Amint a Snowdon-nak adott interjújában jelezte, 1966-67-es párizsi és genfi tartózkodása során jött rá, hogy a neoklasszikus modell nem használható jól az országok fejlődési pályájának leírására (Snowdon, 2016, 130. old.). Míg addigi munkáiban az Egyesült Államokra fókuszált, melynek gazdasági rendszerében már korán a piaci elemek kerültek túlsúlyba, az európai gazdaságok fejlődésének leírását csak más keretek között tudta elképzelni. Ezen tanulságok nyomán született meg az Intézmények, intézményi változás és gazdasági teljesítmény című könyve, amelyben bevezette „a társadalom játékszabályai” metaforát, és amely az új intézményi közgazdaságtan egyik alapművévé vált (North, 1990).

Fontos sajátossága az új intézményi iskolának, hogy a felvetett problémák interdiszciplináris megközelítést tesznek lehetővé és követelnek meg. A tranzakciós költségek szorosan kötődnek a korlátozott racionalitás gondolköréhez (Simon, 1947), így természetesnek mondható a viselkedéstudományok, a pszichológia érintettsége. Az államot, valamint az állam és polgárainak kapcsolatát vezérlő szabályszerűségek kutatása azt eredményezte, hogy a politika- és jogtudományok is jelentős pillérré léptek elő. A tulajdonjogok vizsgálata (Demsetz, 1967), a kollektív fellépés modellezése és annak folyamatainak bemutatása (Olson, 1965; Ostrom, 1991), a csoporton belüli együttműködés leírása (Axelrod, 1997), a szavazással záruló közösségi döntések elemzése (Arrow, 1950; Shepsle-Wingest, 1982) mind klasszikus interdiszciplináris területek az ÚIK-ban. Ráadásul a közösségen belüli viselkedés modellezésében általánosan használt a játékelmélet, ami tovább erősíti az interdiszciplináris jelleget.

A sokszínűség bemutatásánál érdemes arra is utalni, hogy az új institucionalizmus, számos ponton kapcsolódik a „hagyományos” intézményi iskolához. Williamson rendszeresen hivatkozik John R. Commons munkáira (pl. Commons, 1934), aki szintén a tranzakciók feltérképezésén dolgozott (Nelson-Sampat, 2001, 35. old.). Hodgson (2006), miközben kísérletet tesz arra, hogy szabatos definíciót adjon az intézmények fogalmára, részletesen tárgyalja Thorstein Veblen megközelítését. Hayek fontosabb munkái ugyancsak rendszeresen visszatérnek a definíciós kérdések tárgyalásánál (pl. Hodgson-nál is).

Mindezt azért volt fontos hangsúlyozni, hogy érzékelhető legyen az iskola sokszínűsége. E sokszínűség legnagyobb hátulütője, hogy nehéz egységes fogalmi alapokra helyezni a különböző irányzatokat és megközelítéseket. Tekintve, hogy az új intézményi iskola kiemelt fontosságúnak tartja a minél formalizáltabb tárgyalást, az ellenőrizhető és empirikusan tesztelhető következtetéseket, a fogalmi bizonytalanságot különösen kényesnek érzik nemcsak a bírálók, hanem maguk az érintett kutatók is. Ebben a cikkben összefoglalom az intézményekkel kapcsolatos dilemmákat, rámutatva az eltérő nézőpontok mögött meghúzódó tényezőkre. Az ismertetés során nagyobb hangsúlyt kapnak a makroszemponatok, aminek az a magyarázata, hogy elsősorban a gazdasági fejlődés oldaláról tárgyalom az intézményeket.

AZ INTÉZMÉNYI SZERKEZET BEMUTATÁSA

Az ÚIK egyes pillérei közül jelenleg a fejlődés-gazdaságtani ág a legelterjedtebb a saját kutatási területén belül. Amint Roland (2004, 192. old.) megjegyzi, nyugodtan használni lehetne a Nixon parafrázist a szakmán belül: „Mindannyian institucionalisták vagyunk”. De még a fejlődés-gazdaságtan institutionalista irányzatában is sok heterogenitás fedezhető fel, a fontos befolyásolók összetételétől kezdve a közöttük tapasztalható kölcsönhatások irányáig. North szkeptikusan nyilatkozott, amikor arról kérdezték, kialakulhat-e valaha is az általános egyensúlyelmélethez hasonló nagy összefoglaló elmélet az ÚIK-ban, mert a gazdasági

fejlődés kérdése annyira komplex, hogy nem lehet formalizált modellbe foglalni (Snowdon, 2016, 132. old.). Ezt is figyelembe véve ebben a fejezetben az institucionalizmuskiindulópontjait mutatom be.

1. Miért van szükség intézményekre?

A mikroökonómia oldaláról közelítve a kérdéshez, intézményekre a döntési probléma megoldása miatt van szükség. A neoklasszikus modell válasza erre a problémára az önérdéküket követő, tökéletesen informált, racionális egyének haszonmaximalizáló viselkedésének feltételezése. Az ilyen egyének közötti tranzakciók súrlódásmentesek, és (további feltételek teljesülése mellett) az erőforrások hatékony elosztásához vezetnek (Arrow-Debreu, 1954). Amennyiben viszont feltételezéseinket közelítjük a valósághoz, és a korlátozottan racionális döntéshozók bizonytalan körülmények között hozott döntéseit elemezzük, a haszonmaximalizálás mellett egyéb magyarázókat is találnunk kell az egyének viselkedésére. Itt használhatók az intézmények, amelyek korlátozzák a döntéshozókat, de bizonyos értelemben irányt is szabnak az egyének viselkedésének, ezen keresztül pedig csökkentik a tranzakciók bizonytalanságát és költségét.

Az intézmények bizonyos lépéseket jutalmaznak, másokat büntetnek, vagy egyenesen tiltanak. Amint annak okait később látni fogjuk, az intézmények országról-országra eltérőek lehetnek, ami egyben azt jelenti, hogy bár az alap döntési szituációk és a döntéshozók is elméletileg hasonlóak (emberek egymás közötti kapcsolatai), maguk a kimenetek eltérőek lehetnek. Ez a kapcsolódási pont a mikro- és a makroszemlélet között. Makroszempontról ugyanis az intézmények a fejlődési probléma megoldásában segítenek. A 20. század második felében egymás után merültek fel a meglévő főáramú keretek közt nehezen megválaszolható kérdések: minek tudhatók be a hatalmas fejlettségbeli különbségek a világban; miért zárkóztak fel a kistigrisek, és miért nem sikerült ez több országnak; miért volt sikeresebb a kínai átmenet, mint az orosz; miért szembesültek a kelet-európai országok olyan sok problémával az átmenet során stb. Ezekre a kérdésekre a neoklasszikus növekedésméletek mellett számos más válasz született, de napjainkban az intézményi válasz hangzik a legmeggyőzőbben. E szerint az emberek viselkedését befolyásoló intézmények között találhatók hatékonyabb vagy kevésbé hatékony erőforrás elosztást eredményező döntéseket ösztönöző változatok, ráadásul az intézmények kialakulása (melynek magyarázatára többféle érvelés létezik) pályafüggő (North, 1990). Azért vannak tehát hatalmas eltérések az egyes országok fejlettségi szintje között, mert az intézményeik is különböznek, egész pontosan már régóta különböznek, ami azt eredményezte, hogy nagyon eltérő volt átlagos növekedési ütemük az elmúlt évtizedek és évszázadok során (Richter-Timmons, 2012).

2. Milyenek az intézmények?

Acikkben felmerülő kérdések közül egyértelműen ez igényli a legrészletesebb tárgyalást. Ehhez képest az itt bemutatott gondolatok igencsak vázlatosak, és kiegészítésre szorulnak. Hodgson (2006) egy igen alapos cikket szánt a témának, az itt következők részben az általa leírtakra támaszkodnak.

Az intézményekkel foglalkozó irodalomban az alábbi fogalmak bukkannak még fel szinonimaként vagy rokon fogalomként: civilizáció, kultúra, konvenciók, társadalmi tőke, bizalom, hitek és meggyőződések, értékek, normák, szabályok, törvények, ösztönzők. Túl azon, hogy a felsorolt fogalmak nem jelölhetik mind ugyanazt, a túlzottan kimerítő kategorizálások azért sem szerencsések, mert – amint Voigt (2012) megjegyzi –, ha az intézmények gazdasági hatását kívánjuk vizsgálni, olyan modellt célszerű felállítanunk a

minket körülvevő világról, amiben az intézményektől eltérő, más jelenségek is helyet kapnak (2. old.).

Az nem kétséges, hogy egy-egy gazdaságban nagyon sok intézmény létezik. Ezeket kategorizálva sokféle kettőségre, és sajátos belső hierarchiára bukkanhatunk. Roland (2004) indításként a funkcionális és makrorendszerű csoportosítás lehetőségét veti fel. Funkcionálisan közelítve a kérdést, ahhoz, hogy hatékony erőforrás elosztáshoz juthassunk, szükségünk van olyan intézményekre, amelyek az erőforrások fölötti rendelkezést, a szerződési feltételeket, a be nem tartás következményeit tisztázzák, lehetővé teszik a bíróságok, a munkaerőpiac, a tőkepiac működését. A sort még nagyon sokáig folytathatnánk. Strukturális (makrorendszer szerinti) szempontból megállapítható, hogy az intézmények egy része a társadalmi viselkedést befolyásolja, megint másik része a politikai rendszerben érvényes, míg vannak jogi, gazdasági intézmények is.

Jellemzően akkor sem állhatunk meg, ha összegyűjtöttük a fontosnak tartott intézményeket, mert alaposabb vizsgálat után további, kevésbé összetett elemekre bonthatjuk le őket. Például a demokratikus választások rendszere egy tipikus politikai intézmény, aminek része az általános választójog, aminek része a választások megszervezésének rendje, aminek része a szavazatok mandátumokká konvertálásának rendje, és így tovább. Miközben nagyon sok intézménnyel számolhatunk, ezek egészen biztosan nem moduláris szerkezetűek: ha működőképes rendszert szeretnénk, nem lehet a sokféle intézmény tetszőleges kombinációját összerakni (Kornai, 1993). Ennek magyarázata az intézmények közötti kapcsolatok természetében rejlik. Néha az intézmények helyettesíthetik egymást (például ha bírósági úton nehéz a szerződési feltételeknek érvényt szerezni, a tranzakciókban előtérbe kerül a szereplők közötti bizalom; Johnson et al., 2002a), de az intézményrendszer egyes elemei között rendszerint erős a komplementaritás.

A komplementaritás nem horizontális, egyes intézmények fontosabbak, mint mások. Ebből következik, hogy ha egy erősebb intézménnyel olyan gyengébbet párosítanak, ami nem egészíti ki azt, a gyengébb viselkedés ösztönző, korlátozó szerepe nem fog érvényesülni. Az erősebb intézmény felülírja a gyengébbet. Voigt (2012) ezért különbséget tesz *de jure* és *de facto* intézmények között; Ostrom ezt a papíron érvényes (rules-in-form) és a tényleges (rules-in-use) szabályok megkülönböztetésével írja le (Ostrom, 2005, 138. old.).

Ez a kettőség abból fakad, hogy az intézmények miként fejtik ki a hatásukat, amire egy későbbi pont visszatér. Ugyanakkor az intézmények közötti hierarchikus viszony a kategorizálásban is tükröződik. North 1990-es művében az intézményeket formális és informális korlátokra osztotta. Hodgson-nal való levelezésében formális szabályokat és informális normákat említ (Hodgson, 2006, 11. old.; ugyanez a forma jelenik meg 2003-as előadásában, ld. North, 2003, 9. old.). Menger bő száz évvel korábbi interpretálásában a kettőség az intézmények pragmatikus (megtervezett) vagy organikus (önszervező) változatában mutatkozik meg (Chavance, 2013). Tuomela (1995) szabályok és normák elkülönítését javasolja.

Egyes szerzők igyekeznek az informális elemeket leválasztani az intézményekről, így náluk a határ az intézmények és a kultúra között húzódik (pl. Greif, 2006; Tabellini, 2010; Maseland, 2013). Bár nincs egyetértés abban, hogy a kultúra intézménynek minősül-e, a későbbiekben bemutatandó összefüggések miatt a legtöbb szerző úgy véli, sok olyan elem, ami a kultúra része, intézményként értelmezendő, és annak informális (North) kategóriájába tartozik.

Bár megjelenés szerint lehetnek formálisak és informálisak is, abban teljes az egyetértés, hogy az intézmények ember alkotta ösztönzők, vagyis a természeti szabályszerűségek, a génjeinkkel örökölt viselkedési minták nem intézmények. Roland (2004) rámutat arra is, hogy az intézmények emberek közötti viszonyokra vonatkoznak, ezért a természeti környezet, vagy a fizikai világ működéséről, az emberek és a fizikai-természeti környezet kapcsolatáról vallott hitek, ismeretek (így például a gazdasági szempontból különösen fontos technológia) nem

számítanak intézménynek, még akkor sem, ha nyilvánvalóan befolyásolják az aktorok viselkedését.

Létezik az emberi viselkedést alakító ember alkotta ösztönzőknek egy olyan csoportja, amelyek mikroszinten rendkívül fontosak, makroszinten viszont az elemzők rendszerint figyelmen kívül hagyják őket. Ezek a szervezetek, amelyek saját működési szabályokkal, hierarchiával rendelkeznek. A szervezetek mikroszempontból roppant fontosak, hiszen alapvetőek a tranzakciós költségek csökkentésében (amint arra Coase, majd Williamson is rámutatott). A gazdasági fejlődést vizsgáló elemzésekben viszont a szervezetek jellemzően csak mint piaci aktorok kapnak szerepet. Hodgson (2006) megfogadható javaslata szerint tehát a szervezetek olyan intézmények, amelyek érvényesülésétől a makroelemzésekben eltekinthetünk.

3. Minek a teljesítményérehatnak az intézmények?

Az intézmények hatását mérő empirikus tesztek mikro- és makroszinten egyaránt elterjedtek. Előbbiek a vállalatok, utóbbiak pedig az államok valamilyen teljesítménymutatóját használják függő változóként. A vállalatok teljesítményében azért vannak eltérések, mert a jó intézmények csökkentik a tranzakciós költségeket; az államok teljesítményében pedig azért, mert a jó intézmények nagyobb erőfeszítésre ösztönzik az aktorokat (egyéneket, vállalatokat, szervezeteket) a munkavégzés, megtakarítás, felhalmozás és fejlesztés terén, aminek köszönhetően magasabb az ország növekedési rátája, és az egy főre jutó jövedelme.

Példák a vállalati teljesítmény empirikus tesztjeire:

- Ghánán belül egyes farmerek tulajdona jobban védett, mint másoké, aminek a beruházási döntésekben is megmutatkozik a hatása (Besley, 1995);
- a tulajdonjogok gyengébb védelme eltántorítja a cégeket a nyereségük újrabefektetésétől (Johnson et al., 2002b);
- az átmeneti gazdaságok intézményeinek színvonala hatással van arra, hogy a náluk megtelepedő multinacionális vállalatok milyen belépési/beruházási módot választanak (Dikova-Wittelootstuijn, 2007);
- Kína azon régióiban, ahol a szerződések betartatása erősebb, jobban biztosítottak a tulajdonjogok és alacsonyabb a korrupció, az amerikai vállalatok szívesebben fektetnek be (Du et al., 2008);
- a kevésbé szabályozott környezetben (Nagy-Britannia) létrejövő start-upok kisebb mérettel indulnak, és gyorsabban növekednek, mint a jobban szabályozott környezetben (Spanyolország) lévők (Capelleras et al., 2008);
- a nemzetközi projektek során lényeges tranzakciós költségeket okoz a másik ország kultúrája, normái és intézményei ismeretének a hiánya (Orr-Scott, 2008);
- az intézmények olyan mérőszámai, mint a trösztellenes szabályok erőssége, a képzetlen munkaerő piacának rugalmassága vagy a termékfelelősség szabályozásának erőssége hatnak a vállalatok teljesítményére (Chacar et al., 2010);
- Kínán belül megfigyelhető, hogy a tulajdonjogot jobban védő városokban a vállalatok termelékenysége magasabb (Lu et al., 2011).

Példák a nemzetgazdasági teljesítmény és az intézmények közötti kapcsolatot tesztelő, sokat hivatkozott tanulmányokra:

- a magántulajdont védő intézmények befolyásolják a beruházások szintjét és a gazdasági növekedés ütemét (Knack-Keefer, 1995);
- az egy főre jutó kibocsátás befolyásolójaként az ún. társadalmi infrastruktúrát azonosítják, amit két indexszel mérnek, mégpedig a torzítás ellenes kormányzati politikák és a nemzetközi kereskedelem nyitottsága indexeivel (Hall-Jones, 1999);

- a magántulajdon védelmének intézményei fontosak a hosszú távú növekedés, a beruházások és a pénzügyi fejlődés szempontjából, míg az ún. szerződési intézmények csak a pénzügyi közvetítés minőségében játszanak szignifikáns szerepet (Acemoglu-Johnson, 2005);
- a személyek közötti bizalom (mint a társadalmi tőke mérőszáma), és a kormányzás minőségének indikátora (mint az intézmények minőségének mérőszáma) egyaránt hatást gyakorolnak a gazdasági növekedés mértékére, és a bizalom hatása ott erősebb, ahol az intézmények minősége gyengébb (Ahlerup et al., 2009);
- az európai regionális vizsgálatok szerint a kultúra olyan mérőszámai, mint a bizalom, mások tisztelete szignifikáns kapcsolatban áll a gazdasági fejlődéssel (Tabellini, 2010);
- a toxoplazmózis elterjedtségét, mint a zártabb, alacsonyabb bizalomszintű kultúra indikátorát használva megállapítható, hogy ezek a kulturális jegyek alacsonyabb minőségű intézményekkel, és alacsonyabb egy főre jutó jövedelemmel, start-up vállalati számmal és innovációs potenciállal állnak kapcsolatban (Maseland, 2013).

4. Hogyan hatnak az intézmények?

Douglas North 2005-ös művében a következőképpen fogalmaz: „Az emberek a világról kialakított felfogásukat arra használják, hogy a környezetük szerkezetbe foglalása révén lecsökkentsék az emberek közötti kapcsolatok bizonytalanságát. De az, hogy kinek a világfelfogása számít, és miként képes az átalakítani az emberi környezetet, az intézményi szerkezet következménye, ami pedig formális szabályok, informális korlátok és a kikényszerítésük módjainak kombinációja” (North, 2005, 6. old.). Az idézet jól foglalja össze a makroszemléletű intézményi megközelítés fő üzenetét. Az intézmények korlátoznak bennünket a cselekvésben, ami költséget jelent, de ezt az árat két okból lehet érdemes megfizetnünk. Egyrészt a korlátok mindenki másra is érvényesek, így az ő viselkedésük kiszámíthatóbb, előreláthatóbb lesz. Másrészt a jó korlátok olyan kimenetekhez vezethetnek, amik hozzájárulnak a közösség jólétéhez. Ugyanakkor a viselkedési keretek csak akkor működnek, ha valamilyen kikényszerítési mechanizmus is kapcsolódik hozzájuk. A kérdés az, mennyire térhetnek le az aktorok az intézmények által lehatárolt cselekvési pályákról.

Kivételes esetekben senkinek nem fűződik érdeke a pályaelhagyáshoz. A koordinációs játékok bizonyos típusaiban, pl. az ún. szarvasvadászat játéokban (Sugden, 1989; McAdams, 2009) olyan keretfeltételek léteznek, amelyek mellett mindenkinek az az érdeke, hogy együttműködjön a másik féllel. Searle (1995) kifejti, hogy a nyelv a legalapvetőbb intézmény, ami egyben jó példa az ilyen típusú koordinációs játékokra: mivel a játékosok célja az, hogy megértessék magukat és megértsék a másikat, mindenkinek érdeke, hogy a nyelv szabályait megtartsa. Ha valaki eltér a szabálytól, és külön nyelvet alkot magának, senkivel sem fogja tudni megértetni magát. Szintén gyakori példaként említik a közlekedés jobbra tarts, balra tarts szabályát, aminek betartása ugyancsak minden szereplőnek érdekében áll (Greif-Kingston, 2011).

A döntési szituációk zömében előny származhat abból, ha mi kitérünk, mindenki más viszont a szabályok kijelölt korlátok között marad. Két elméleti irányzat is magyarázattal szolgál arra, hogy miért nem lépnek ki az aktorok a korlátok közül: az egyik az intézmények szabály jellegét hangsúlyozza (amik költségessé teszik a kitérést); a másik pedig az intézmények egyensúlyteremtő hatását (ami a keretek betartására motivál) (Greif-Kingston, 2011). Bár a két irányzat kiindulási pontja miatt elkülönül egymástól, a valóságban az intézmények korlátozó és ösztönző hatása valószínűleg a kettő kombinációján keresztül érvényesül.

A szabályjellegű megközelítésben a kitérésnek adotta várható hozama, amit a kitérés költségével vetnek össze a szereplők. Ez utóbbi függ a szankció mértékétől, és az

alkalmazásának valószínűségétől. Sok esetben viszont a szankció nehezen számszerűsíthető: a szegény, a kiközösítés vagy megbélyegzés mind a büntetés lehetséges formái. Voigt (2012) különbséget tesz külső és belső intézmények között, és azt mondja, a külső intézmények szankcióit a külön erre a célra létrehozott szervezetek (állam, rendfenntartók, bíróság stb.) érvényesítik, a belsőket viszont a közösség (nem specializálódott) tagjai. Ez egyben visszavezet az intézmények kettős – formális és informális – voltához, amennyiben a formális szabályok alapvetően külső kikényszerítésűek, az informális normák viszont belsőek. A csak papíron érvényes és a tényleges korlátok kettősége abból adódik, hogy a belső normák és szankciók erősebbek, így amikor az informális szabálynak ellentmond a formális, akkor mindig az előbbi érvényesül.

Az egyensúlyteremtő intézményi megközelítés szorosan kötődik a belső kikényszerítés fogalmához. Ha a szereplőknél jól látható (például egy reputációs rendszer miatt), hogy ki a tisztességes és ki a szabályszegő, mindenki abban lesz motivált, hogy ne térjen le a lekorlátozott pályáról, vagyis tisztességes legyen, betartsa a belső szabályokat, normákat. Binmore egy olyan koncepciót vázol fel, amelyben magát a méltányosságot tekinti intézménynek, azzal érvelve, hogy a méltányosság iránti igény lehetett az egyik legelső közösség-szervező norma az emberi közösségekben (Binmore, 2010). Összességében az intézmény azért fejti ki hatását, mert a közösség tagjai egyfajta elvárásként támasztják az adott viselkedési korlátot egymással, és saját magukkal szemben (például a közösségek jelentősen különböznek egymástól a tekintetben, hogy hol elvárás az adók befizetése, és hol nem).

5. Hogyan alakulnak ki és változnak az intézmények?

Az intézmények kifejlődése és átalakulása központi kérdés a fejlődéstudományban, hiszen a gyorsabb növekedést az intézmények megváltoztatásán keresztül lehet elérni. Európa volt szocialista államai, vagy a latin-amerikai, afrikai országok politikai-gazdasági átmenetének problémái sok kutató figyelmét irányították a kérdésre. Két domináns elmélet magyarázza az intézmények változását (Kingston-Caballero, 2009), bár a két magyarázat a gyakorlatban kiegészíti egymást. Ennek megfelelően az intézmények lehetnek közösségi döntések (publicchoice), érdekeiket tudatosan érvényesítő aktorokalkuinak eredményei (pl. Ostrom, 2005), vagy pedig egy evolúciós fejlődés végtermékei (pl. Williamson, 2000).

A közösségi döntések értelmezése szerint az intézményi szabályokat központilag deklarálják, méghozzá egyének és csoportok önértékelő alkuinak, lobbizásának és egyéb politikai akcióinak hatására (Libecap, 1989). Az érdekérvényesítésnek megvannak a maga hierarchikus szabályai, és a szereplők az alkuk során a magasabb szintű szabályokat adottságként kezelik. Ostrom javaslata szerint a legalsó szinten helyezkednek el a működés szabályai, ezek fölött található a közösségi döntés szabályai, és legfelül pedig az alkotmányos szabályok (Ostrom, 2005). A tudatos tervezés-alakítás kritikájaként megemlíthető, hogy az aktorok korlátozottan racionálisak (és nem képesek tökéletesen átlátni, hogy a szabályozók miként érintik a jólétüket), ill. az, hogy az informális intézményeknél a központi tervezés elképzelhetetlen.

Evolúciós irányból közelítve a klasszikus darwini fogalmakat és elveket alkalmazhatjuk az intézményi változás leírására: a külső környezet hatására az intézmények különböző változatai (mutációk) jönnek létre, amelyek közül a környezet kiválasztja a sikereseket, majd ezek a sikeres egyedek rögzülnek, továbböröklődnek (Kingston-Caballero, 2009). A szelekció tehát decentralizáltan történik, a központi tervezésnek legfeljebb egy-egy változat (mutáció) kidolgozásában juthat szerep. A tranzakciós költségek elmélete ilyesfajta fejlődést feltételez, amikor azt vetíti előre, hogy az intézmények addig változnak, míg végül lehetővé válik a tranzakciók minimális tranzakciós költségek melletti lebonyolítása. Ehhez az irányzathoz kapcsolható Hayek is, aki a normák kialakulásával kapcsolatban megjegyzi, hogy a mostani

viselkedési szabályok azért figyelhetők meg, mert sikeresebbek voltak, mint a többi, és ezért fennmaradhattak (Hayek, 1973). Kritikaként itt egyrészt az fogalmazható meg, hogy többféle intézményi megoldás is kifejlődött, amelyek közül jó néhány szuboptimális (nem minimalizálja a tranzakciós költségeket), másrészt az állami szabályok nagy része központosan tervezett és bevezetett.

A leírt kritikák miatt a legtöbb szerző a két típus kombinációjára törekszik. Ilyen kombinációs kísérletből több nagy hatásút is találhatunk. Ezek egy része egyben túl is mutat az intézményi változás szorosabb témakörén, inkább fejlődés-gazdaságtani koncepciónak nevezhető. Itt csak röviden ismertetem a legjelentősebbeket.

- Lassan és gyorsan mozgó intézmények (Roland, 2004). A normarendszer változására jellemző, hogy fokozatos és lassú, a tudatos befolyásolás, változtatás pedig szinte lehetetlen. Az informális intézmények tehát a lassan mozgók (slow-moving) közé tartoznak. A törvények és szabályok fejlődése viszont sokkal gyorsabb, és ugrásszerű is lehet. Ezért a formális intézmények gyorsan mozgók. Az összefüggések leírására Roland a tektonikát használja metaforaként: a normák, mint a földremezek, lassan mozognak a mélyben, és a keletkezett feszültséget a formális szabályok bizonyos időközönként bekövetkezett ugrásszerű, ha úgy tetszik: földrengésszerű változása vezeti le.
- Új Fejlődés-gazdaságtan (Boettke et al., 2008). Boettke és szerzőtársai bevezetik az intézményi ragadósság fogalmát, és a regressziós tételt használva azt állítják, hogy minden javasolt intézményi változás sikere az adott intézmény belső szereplőkkel való előző időszakbeli státuszának függvénye (vagyis ha a javaslat olyan, ami a szereplők normáival egybevág, vagy közel esik hozzá, akkor sikeres lehet, ha pedig nagy a távolság, akkor érvényesül az intézményi ragadósság). Ezek után különbséget tesznek külső (külföldi) és belső (hazai) bevezetésű, valamint exogén és endogén intézmény között. Az endogén intézmények spontán alakulnak ki evolúciós fejlődés útján; az exogén intézményeket viszont tudatosan tervezik és vezetik be. Következésképpen az endogén intézmény csakis belső bevezetésű lehet (BBN), az exogén pedig lehet belső (BBX) és lehet külső (KBX) is. A BBN az ún. métisz, helyi tudás része, amit az aktorok ösztönösen elfogadnak; a BBX ettől távolabb van, míg a KBX jó eséllyel nagy távolságban van a métisztól.
- Korlátozott és nyílt hozzáférésű rend (North et al., 2009). Northék az ismert emberi történelem három társadalmi rendjét különítették el, amelyek közül a neolitikumi forradalom után kettő alakult ki: a korlátozott hozzáférésű rend (mely sok országban máig fennmaradt), és a nyílt hozzáférésű rend (mely ma a fejlett nyugati országokat jellemzi). A szerzők véleménye szerint a neolitikumtól kezdődően az államok legnagyobb kihívása az erőszak kezelése volt. Ezt a korlátozott hozzáférésű államok az elit privilégiumaival, és a tömegek lényeges szervezetekből és intézményekből való (részleges) kizárásával oldották meg. A korlátozott hozzáférésű rend mérsékli az erőszakot, de visszafogja a növekedést. Azok az országok, ahol sikerül elérni a nyílt hozzáférésű rendet, az erőszak állami monopóliummá válik, amit a polgárok ellenőrzésük alatt tartanak a joguralom, a demokratikus berendezkedés és a szabad sajtó révén. A nyílt hozzáférésű rend nyitja meg az utat a növekedést segítő gazdasági intézmények bevezetése előtt.
- Befogadó és kizsákmányoló intézmények (Acemoglu-Robinson, 2012). Daron Acemoglu és James Robinson gondolatmenete szerint az intézmények vagy kizsákmányolóak (egy szűk elit érdekeit szolgálják), vagy befogadóak (egyenlő lehetőséget biztosítanak mindenkinek). Bár a kizsákmányoló intézmények a többségnek kedvezőtlenek, mégis fennmaradhatnak, mégpedig azért, mert a politikai intézmények lehetővé teszik az elit számára a politikai hatalom, és ezen keresztül az

intézmények alakítása jogának kisajátítását. Vagyis hierarchikus viszony van a gazdasági és politikai intézmények között, és az előbbiek csak akkor változtathatók a befogadó irányba, ha előtte a politikai intézmények is befogadók lesznek. Erre külső sokkok esetén nyílhat lehetőség, de ezek a sokkok ritkák, és a rájuk adott reakció eltérő lehet (pl. a 14. század pestisjárványa, ami a munkaerő drasztikus csökkenését okozta, nyugaton emelkedő béreket és a jobbágyság megszűnését hozta, keleten viszont a röghöz kötést, és a második jobbágyság kialakulását) (Acemoglu, Robinson, 2012, 4. fejezet).

Az intézményi változás elméleteinek két fontos tanulsága, hogy a formális és informális intézmények között nem lehet túl nagy a távolság, mert akkor a formális szabályok hatása elsikkad, és éppen ezért az átmenet során a politikai-gazdasági reformokkal általában nem célszerű sokkterápia-szerűen előrerohanni. Nagy kérdés, hogy miként erősíthetők azok a társadalmi normák, amik a nyílt hozzáférésű rend, a befogadó politikai intézmények létrejöttének kedveznek.

ÖSZEFOGLALÁS

Az intézmények emberek alkotta konstrukciók, amik az emberek közötti kapcsolatokat alakítják. Korlátozzák a döntési szabadságot, meghatározott döntésekre ösztönöznek, de ezzel csökkentik a környezet bizonytalanságát, és a közösségi jólét optimumához közelítő kimenetekhez segítenek. A viselkedési korlátok – amelyek formálisak és informálisak is lehetnek – kikényszerítése belső és külső szankciókon keresztül történik. A külső szankciók deklarált költséget rendelnek a kitéréshez, a belső szankciók pedig közösségi nyomásként értelmezhetők. A korlátok egy részével (főleg az informálisokkal) a közösség tagjai teljesen azonosulnak, magukénak vallják, így ezeknek a szankciókkal való kikényszerítésére nincs is szükség, mert megtartásuk automatikus az egyén számára.

Az intézmények befolyásolják a tranzakciók hatékonyságát, ezen keresztül a szervezetek eredményességét, és így a makrogazdasági teljesítményt is. A gazdasági fejlődés gyorsítása ezért az intézmények váltásán vagy javításán keresztül képzelhető el, aminek legalább két komoly akadálya van. Az egyik, hogy az informális intézmények (amikkel a közösség tagjai értékvilágukban is azonosulnak) csak lassan változnak, és a belső azonosulás miatt erősebbek, mint a formálisak. Ha tehát olyan formális intézmények jelennek meg, amelyek nincsenek összhangban az informálisokkal, ezek csak papíron lesznek jelen, pozitív hatásuk nem érzékelhető (pályafüggő fejlődés). A másik ok, hogy a politika intézményei olyan közösségi döntéshozatali rendszert alakíthatnak ki, amiben a nagy beleszólással rendelkező szereplők nem érdekeltek a „jobb” intézmények bevezetésében.

A tanulmányban legalább három fontos kérdésre nem tértem ki részletesen. Egyrészt csak implicit módon utaltam arra, hogy az intézmények valószínűleg endogének abban a neoklasszikus értelemben, hogy nemcsak befolyásolják a növekedést, hanem egyben a növekedés is hatással van rájuk. Ez a sajátosság átvezet a másik fontos kimaradóhoz: az intézmények mérésnek problémájához. Bár nagyon sok empirikus teszt készült (ezek egy részét a 3. pont bemutatja), még mindig kérdéses, hogy valóban az intézményeket mérik-e ezek a kísérletek, és ha igen, akkor jól mérik-e őket. Végül az intézmények megváltoztatásának kapcsán az itt bemutatottnál részletesebben kell elemezni az állam és a politikai döntéshozók szerepét, mert a legújabb nagy munkák (North et al., 2009; Acemoglu-Robinson, 2012) ezek kulcsszerepét hangsúlyozzák.

IRODALOMJEGYZÉK

- Acemoglu, D. - Johnson, S. (2005): Unbundling Institutions, *Journal of Political Economy*, CXIII(5), pp. 949-995.
- Acemoglu, D - Robinson, J. A. (2012): *Why Nations Fail?* Crown Publishing Group, New York.
- Ahlerup, P., Olsson, O. & Yanagizawa, D. (2009): Social capital vs institutions in the growth process, *European Journal of Political Economy*, XXV(1), pp. 1-14.
- Arrow, K. J. (1950): A Difficulty in the Concept of Social Welfare, *Journal of Political Economy*, LVIII(4), pp. 328-346.
- Arrow, K. J. – Debreu, G. (1954): Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy, *Econometrica*, XXII(3), pp. 265-290.
- Axelrod, R. (1997): *The Complexity of Cooperation*, Princeton University Press, Princeton.
- Besley, T. (1995): Property Rights and Investment Incentives: Theory and Evidence from Ghana, *The Journal of Political Economy*, CIII(5), pp. 903-937.
- Binmore, K. (2010): Game theory and institutions, *Journal of Comparative Economics*, XXXVIII(3), pp. 245-252.
- Boettke, P. J., Coyne, C. J. & Leeson, P. T. (2008): Institutional Stickiness and the New Development Economics, *American Journal of Economics and Sociology*, LXVII(2), pp. 331-358.
- Capelleras, J. L., Mole, K. F., Greene, F. J. & Storey, D. J. (2008) Do More Heavily Regulated Economies Have Poorer Performing New Ventures? Evidence from Britain and Spain, *Journal of International Business Studies*, XXXIX(4), pp. 688-704.
- Chacar, A. S., Newburry, W. & Vissa, B. (2010): Bringing Institutions into Performance Persistence Research: Exploring the Impact of Product, Financial, and Labor Market Institutions, *Journal of International Business Studies*, XLI(7), pp. 1119-1140.
- Chavance, B. (2013): Institutions as seen by the Austrian school and 'ordoliberalism', *Zarządzanie Publiczne*, 23-24, pp. 53-62.
- Coase, R. (1937): The nature of the firm, *Economica*, IV(16), pp. 386-405.
- Coase, R. (1960): The problem of social cost, *Journal of Law and Economics*, III(Oct), pp. 1-44.
- Commons, J. R. (1934): *Institutional Economics*. University of Wisconsin Press, Madison.
- Demsetz, H. (1967): Toward a theory of property rights, *American Economic Review*, LVII(2), pp. 347-359.
- Dikova, D. - van Witteloostuijn, A. (2007): Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition economies, *Journal of International Business Studies*, XXXVIII(6), pp. 1013-1033.
- Du, J., Yi, L. & Tao, Z. (2008): Economic institutions and FDI location choice. Evidence from US manufacturing firms in China, *Journal of Comparative Economics*, XXXVI(+), pp. 412-429.
- Greif, A. (2006): *Institutions and the Path to the Modern Economy; lessons from medieval trade*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Greif, A. - Kingston, C. (2011): *Institutions: Rules or Equilibria?* In: N. Schofield and G. Caballero (eds.), *Political Economy of Institutions, Democracy and Voting*, Springer, Berlin, pp. 13-43.
- Hall, R. E. - Jones, C. I. (1999): Why do some countries produce so much more output per worker than others? *Quarterly Journal of Economics*, CXIV(1), pp. 83-116.
- Hogson, G. M. (2006): What Are Institutions? *Journal of Economic Issues*, XL(1), pp. 1-25.

- Johnson, S., McMillan, J. & Woodruff, C. (2002a): Courts and Relational Contracts, *Journal of Law, Economics, and Organization*, XVIII(1), pp. 221-277.
- Johnson, S., McMillan, J. & Woodruff, C. (2002b): Property Rights And Finance, *American Economic Review*, XCII(5), pp. 1335-1356.
- Kingston, C. - Caballero, G. (2009): Comparing theories of institutional change, *Journal of Institutional Economics*, V(2), pp. 151-180.
- Knack, S. - Keefer, P. (1995): Institutions and economic performance: cross-country tests using alternative institutional measures. *Economics and Politics* VII(3), pp. 207-227.
- Kornai, J. (1993): *Útkeresés*, Századvég Kiadó, Budapest.
- Libecap, G. D. (1989): *Contracting for Property Rights*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lu, Y., Png, I. P.L. & Tao, Z. (2011): Do institutions matter in China? Evidence from manufacturing enterprises, *Journal of Comparative Economics*, XLI(1), pp. 74-90.
- Maseland, R. (2013): Parasitical cultures? The cultural origins of institutions and development, *Journal of Economic Growth*, XVIII(2), pp. 109-136.
- McAdams, R. H. (2009): Beyond the Prisoners' Dilemma: Coordination, Game Theory, and Law, *Southern California Law Review*, LXXXII(2), pp. 209-258.
- Nelson, R. R. – Sampat, B. M. (2001): Making sense of institutions as a factor shaping economic performance, *Journal of Economic Behavior & Organization*, ILIV(1), pp. 31-54.
- North, D. C. (1990): *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- North, D. C. (2003): Understanding the Process of Economic Change, Forum Series on the Role of Institutions in Promoting Economic Growth, Forum 7, Washington.
- North, D. C. (2005): *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press, Princeton.
- North, D. C., Wallis, J. J. & Weingast, B. R. (2009): Violence and the Rise of Open-Access Orders, *Journal of Democracy*, XX(1), pp. 55-68.
- Olson, M. (1965): *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press, Cambridge.
- Ostrom, E. (1991): *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ostrom, E. (2005): *Understanding Institutional Diversity*, Princeton University Press, Princeton.
- Orr, R. - Scott, R. (2008): Institutional Exceptions on Global Projects: A Process Model, *Journal of International Business Studies*, XXXIX(4), pp. 562-588.
- Richter, B. K. – Timmons, J. (2012): Why not adopt better institutions? *Oxford Development Studies*, XL(2), pp. 272-281.
- Roland, G. (2004): Understanding institutional change: Fast-moving and slow-moving institutions, *Studies in Comparative International Development*, XXXVIII(4), pp. 109-131.
- Searle, J. R. (1995): *The Construction of Social Reality*, The Free Press, New York.
- Shepsle, K. - Weingast, B. (1982): Institutionalizing majority rule: a social choice theory with policy implications, *American Economic Review*, 72, pp. 367-371.
- Simon, H. E. (1947): *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Macmillan, New York.
- Snowdon, B. (2016): Institutions, Economic Growth and Development: A Conversation with Nobel Laureate Douglass North, *World Economics*, XVII(4), pp. 107-152.
- Sugden, R. (1989): Spontaneous Order, *Journal of Economic Perspectives*, III(4), pp. 85-97.

- Tabellini, G. (2010): Culture and Institutions: Economic Development in the Regions of Europe, *Journal of the European Economic Association*, VIII(4), pp. 677-716.
- Tuomela, R. (1995): *The Importance of Us: A Philosophical Study of Basic Social Notions*, Stanford University Press, Stanford.
- Voigt, S. (2012): How (Not) to Measure Institutions, *Journal of Institutional Economics*, IX(1), pp. 1-22.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (2000): The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, *Journal of Economic Literature*, XXXVIII(3), pp. 595-613.

E-TURISZTIKAI TENDENCIÁK ÉS A FOGLALKOZTATÁSBAN BEKÖVETKEZETT VÁLTOZÁSOK HAZÁNKBAN

E-TOURISM TENDENCY AND CHANGES IN THE EMPLOYMENT STRUCTURE OF TOURISM SECTOR WITHIN HUNGARY

Hajdú Noémi¹ – Lipták Katalin²

¹Ph.D., egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet, margn@uni-miskolc.hu

²Ph.D., dr.jur., egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Világ-és Regionális Gazdaságtan Intézet, liptak.katalin@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmányban a foglalkoztatásban bekövetkezett változásokat vizsgáltuk meg 2008 és 2013 évekre NUTS2 regionális szinten. A gazdasági válság hatása az Európai Unió makrogazdasági mutatóiban is jól érzékelhető volt. A munkaerőpiacon végbement változásokat shift-share analízissel elemeztük, kiemelten a turisztikai szektorra. Elemeztük továbbá az e-turizmus tendenciáit. Az átalakuló fogyasztói szokások legszembetűnőbben talán az utazások során nyilvánulnak meg. A fogyasztói információszerzés komplexitását és az online utazásszervezést ismertetjük.

Kulcsszavak: gazdasági válság, shift-share elemzés, foglalkoztatási szerkezet, e-turizmus

SUMMARY

This study will compare the changes in the employment structure in 2 years (2008 and 2013) in Hungary NUTS 2 level regions. It shows the effects of the global economic crisis (occur in the autumn of 2008) on the European Union using the main macroeconomic indicators. We calculate the differences using shift-share analysis on regional level in Hungary. A shift-share analysis takes the change over time of employment, within industries of a regional economy and divides that change into various components. A shift-share analysis splits regional changes into three components. We illustrated the relationship between the tourism employment and the other sectorial employment.

Key words: world economics crisis, shift-share analysis, employment structure, e-tourism

BEVEZETÉS

A tanulmányban a hangsúlyt a foglalkoztatási szerkezetben bekövetkezett változásokra és az e-turizmusban bekövetkezett változásokra helyeztük. Úgy véljük, hogy a 2008. évi gazdasági válság nemcsak a turisztikai szektorra hatott, hanem a fogyasztói szokásokra is. Az internet világa globálisan megváltoztatta a fogyasztói szokásainkat; befolyásolja informáltságunkat, döntéseinket, vásárlásainkat. Ez a népszerűség Peterson és Merino (2003) szerint elsősorban az észlelt hasznosságból ered, mely az információhoz való gyors, könnyű és hatékony hozzáférést jelenti. Az információ keresését, megértését és a vásárlásra gyakorolt hatását számos tényező befolyásolhatja. Ide sorolható többek között az internet használat, a digitális készség, valamint az online fogyasztói szokások egyaránt. Szokatlan lehet a foglalkoztatás és a fogyasztói szokások változásának vizsgálata, de úgy gondoljuk, hogy a két terület között szorosabb kapcsolat van, mint ahogy elsőre gondolnánk. Hipotézisünk szerint a válság után felerősödött az e-turizmus jelentősége és sokkal körültekintőbbek a fogyasztók.

A TURIZMUSGAZDASÁGI JELENTŐSÉGE MAGYARORSZÁGON

Érdekes, hogy Magyarországon az átlagtól nagyobb mértékben járul hozzá ezen szektor teljesítménye a GDP-hez, hiszen az érték 4,1% (WTTC, 2017).

A turizmus fokozza a gazdasági teljesítményeket, a fogyasztást, valamint pozitív hatása a munkaerőpiacon is érzékelhető. Kaspar – Fekete (2011) a turizmus szektort illetően négy gazdasági funkciót különböztet meg egymástól, melyek a következők: termelési és jövedelemfunkció (értékteremtés), fizetési mérleg funkció, foglalkoztatási funkció, kiegyenlítési funkció.

A turisztikai termékek és szolgáltatások, csomagajánlatok kialakításával új értéket alkotunk, új munkahelyeket teremtünk, melyek hozzájárulnak az iparág, valamint az ország gazdasági növekedéséhez. Az új értékek létrehozásával a turizmus szektor értéket közvetít és ad el. Természetesen a multiplikatív hatás itt is érvényesül, így a gazdaság más szektoraira is hatást gyakorol. A be- és kiutazó turizmus beleszámít a folyó fizetési mérlegbe. 2016-ban – a Magyar Nemzeti Bank jelentése szerint – 938 millió euróval járult hozzá az idegenforgalmi szolgáltatásokat is tartalmazó kereskedelem a folyó fizetési mérleg aktívumához (Előd, 2017). Ez azt jelenti, hogy Magyarországon erősebb a beutazó turizmus.

Regionális szinten jelentkezik a kiegyenlítő funkció, mely a kevésbé fejlett területeken érvényesül. A fejletlenebb területek, régiók – természeti vonzerejükkel, sport- vagy falusi turizmussal – bekapcsolhatóak a vérkeringésbe, ezzel is segítve a felzárkóztatást (pl. Észak-magyarországi vagy Észak-alföldi régió). A magyarországi gazdaságilag fejletlenebb régiók számára a turisztikai szektor erősítése felzárkóztatást jelenthet vagy legalábbis növelheti a régióban a pénzáramlást.

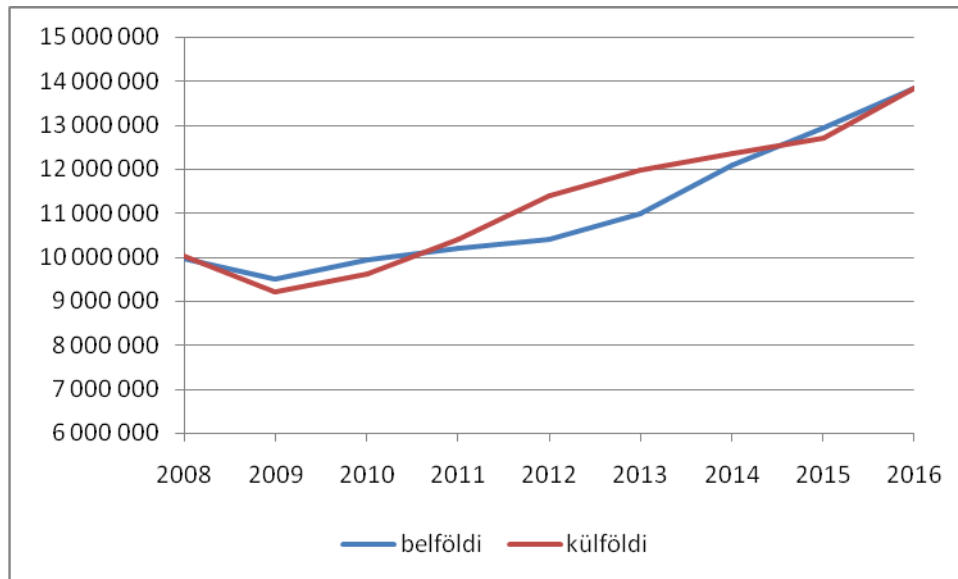
A teljes foglalkoztatottak 6%-a dolgozik Magyarországon a turizmusban, mely 266 000 főt jelent (WTTC, 2017). Tehát kiemelkedő jelentőségű a turizmus munkaerőpiacra gyakorolt hatása. Az ágazat nagymértékben alkalmaz idényjelleggel képzetlen munkaerőt. Az alábbi táblázat adatai jól mutatják a magyarországi turisztikai szektor foglalkoztatásra gyakorolt hatását és az összes GDP-hez való hozzájárulás nagyságát és mértékét.

1.táblázat: Magyarország turisztikai jelentősége a számok tükrében

	2007		2011		2012		2013	
GDP (milliárd HUF)	1322	5,9%	1333	5,6%	1396	5,8%	1558	6,1%
Foglalkoztatás (ezer fő)	323	8,4%	331	9,0%	338	9,2%	346	9,1%

Forrás: Saját szerkesztés WTTC adatok alapján

A külföldi és belföldi vendégéjszakák száma 2008 és 2016 között folyamatosan növekedett, a válság hatását 2008-2011 között lehetett érezni a vendégszámok stagnálását tekintve, de 2012-től jelentős mértékű növekedés indult el, amely a válság végét is jelenti, hiszen a megszorítások idején a háztartások a nyaralásokon és az utazásokon spóroltak először.



1.ábra: Belföldi és külföldi vendégéjszakák száma Magyarországon (2008-2016)

Forrás: Saját szerkesztés WTTC adatok alapján

A foglalkoztatási szerkezetben bekövetkezett változások értékelése - módszertan

A magyarországi régióinak munkaerő-piaci pozicionálásához segítségül hívtuk a foglalkoztatási adatokat is. Kíváncsiak voltunk arra, hogy a foglalkoztatási ágazatok között milyen elmozdulás történt a gazdasági válság kitörésének évében (2008) és válságból való kilábalást alátámasztandó 2013. évi adatok között. A számítások elvégzéséhez shift-share analízist (hatásarány-elemzés) végeztünk, amely a regionális növekedés területi sajátosságainak kimutatására alkalmas. Az elemzés módszertanát röviden ismertetjük:

Legyen X_{ij} az i szektor ($i = 1, \dots, s$) foglalkoztatottainak a száma a j területi egységben ($j = 1, \dots, r$) és a kezdeti időpontban, míg X'_{ij} az elemzés végső időpontjában. Tehát a két érték különbsége felírható a következőképpen:

$$X'_{ij} - X_{ij} = \Delta X_{ij} = X_{ij}g + X_{ij}(g_i - g) + X_{ij}(g_{ij} - g_i) \quad (1)$$

ahol:

$$g = \frac{\sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r (X'_{ij} - X_{ij})}{\sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r X_{ij}} \quad g_i = \frac{\sum_{j=1}^r (X'_{ij} - X_{ij})}{\sum_{j=1}^r X_{ij}} \quad g_{ij} = \frac{X'_{ij} - X_{ij}}{X_{ij}} \quad (2)$$

A shift-share elemzés három kategóriába sorolja a jelenségek növekedésének összetevőit:

- összes hatás (vagy nemzeti hatás): $EN_{ij} = X_{ij}g$

Kifejezi, hogy milyen mértékben növekedett a teljes foglalkoztatottság helyi szinten (a j területi egységben) az országos gazdasági növekedésnek köszönhetően a vizsgált időszak alatt.

- területi hatás (vagy lokális hatás): $ER_{ij} = X_{ij}(g_{ij} - g_i)$

Kiemeli, hogy a területi egység szintjén melyek a vezető és melyek a lemaradó, leszakadó ágazatok. Összehasonlítja az adott ágazat helyi szintű növekedési ütemét, ugyanazon ágazat nemzeti szintű növekedési ütemével, meghatározva ezzel, hogy az adott területi egységnek létezik-e versenyképességi előnye valamelyik ágazatban. A

területegység szintjén vezető ágazat az, ahol az ágazat helyi növekedési üteme nagyobb, mint a nemzeti növekedési ütem.

- ágazati hatás (vagy szektorális hatás): $ES_{ij} = X_{ij} (g_i - g)$

Megmutatja, hogy a különböző szektorok nemzeti növekedése alapján az adott területegységben gyors vagy lassú növekedés ment-e végbe a vizsgált időszak alatt.

A teljes hatás: $L_{ij} = EN_{ij} + ES_{ij} + ER_{ij}$ a területegység növekedését jelöli.

Nemes Nagy (2005) összesítette a hatásokat azok előjele és elmozdulási iránya szerint és 8 kategóriát határozott meg (2. táblázat), melyeket mi is alkalmaztunk a számításainkban.

2.táblázat: A shift-share analízis értékelési kategóriái

Ssz.	Kategória	Összes hatás (EN)	Területi hatás (ER)	Ágazati hatás (ES)	A tényezők nagyságának viszonya
1.	Átlagosnál nagyobb változás	+	+	+	$ER > ES$
2.	Pozitív területi tényező Pozitív strukturális tényező	+	+	+	$ER < ES$
3.	Átlagosnál nagyobb változás Negatív területi tényező Pozitív strukturális tényező	+	-	+	$ ER > ES $
4.	Átlagosnál nagyobb változás Pozitív területi tényező Negatív strukturális tényező	+	+	-	$ ER < ES $
5.	Átlagosnál kisebb változás Negatív területi tényező Pozitív strukturális tényező	-	-	+	$ ER > ES $
6.	Átlagosnál kisebb változás Pozitív területi tényező Negatív strukturális tényező	-	+	-	$ ER < ES $
7.	Átlagosnál kisebb változás	-	-	-	$ER > ES$
8.	Negatív területi tényező Negatív strukturális tényező	-	-	-	$ER < ES$

Forrás: Nemes Nagy (2005) hivatkozva Péter (2010:32)

A FOGLALKOZTATÁSI SZERKEZETBEN BEKÖVETKEZETT VÁLTOZÁSOK ÉRTÉKELÉSE - EREDMÉNYEK

Az Észak-magyarországi régióban 2008-ban az összes foglalkoztatott létszáma 409.000 fő volt, 2013-ban 400.800 főre csökkent (2%-os csökkenésnek fele meg). Az egyes ágazatokban a régió foglalkoztatottainak a létszáma az alábbiak szerint alakult 2008-ban (3. táblázat): mezőgazdaságban, erdőgazdálkodásban 15.300 fő, az iparban 116.700 fő, az építőiparban 38.700 fő, a kereskedelem, vendéglátás területén 100.800 fő, az információ és kommunikáció területén 4.500 fő, pénzügyi területen 7.600 fő, a közigazgatás területén 97.600 fő dolgozott. A foglalkoztatottak száma az Észak-magyarországi régióban 2013-ra lecsökkent, amely ellentétes a magyarországi adatok alakulásához képest. Magyarországon 2013-ra 58.900 fővel növekedett a foglalkoztatottak létszáma (növekedés volt megfigyelhető a Közép-magyarországi, a Dél-alföldi és az Észak-alföldi régiókban is). A szektorok között a foglalkoztatottak létszámában a legjelentősebb növekedés a mezőgazdaságban, az információ és kommunikáció és a közigazgatás területén történt országos viszonylatban.

3.táblázat:Az Észak-magyarországi régió foglalkoztatottainak létszáma (fő)

TEÁOR struktúra	2008	2013	Változás 2013-ra
Mezőgazdaság, erődgazdálkodás, halászat	15300	20700	5400
Ipar (építőipar nélkül)	116700	119500	2800
Építőipar	38700	23800	-14900
Nagy- és kiskereskedelem, a közlekedés, a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	100800	86600	-14200
Információ és kommunikáció	4500	3200	-1300
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	7600	5500	-21 00
Ingatlanügyletek	n.a.	n.a.	n.a.
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység; adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	16800	17000	200
Közigazgatás, védelem, oktatás, humán-egészségügyi és szociális ellátás	97600	114000	16400
Művészet, szórakoztatás, szabadidő; egyéb szolgáltatások	11000	10500	-500

Forrás: Saját szerkesztés Eurostat adatok alapján

A shift-share számítás eredményei azt mutatják (4. táblázat), hogy az Észak-magyarországi régió foglalkoztatottsági létszámadatainak csökkenési dinamikája elmarad az országos értéktől (-14.292 fő foglalkoztatott az országos növekedési szintet feltételezve), amelynek egyaránt vannak az ágazat szerkezetéből (-33.905 fő foglalkoztatott) és a térségi adottságokból (19.613 fő foglalkoztatott) származó összetevői. A régiók közötti összehasonlításban az összes hatás (EN) pozitív értékeinek nagy aránya a Közép-magyarországi, Dél-dunántúli és Észak-alföldi régióban jelent meg. Ezzel szemben az országos szinttől való lemaradás a legnagyobb arányban Közép-Magyarországon, Észak-Magyarországon jelent meg.

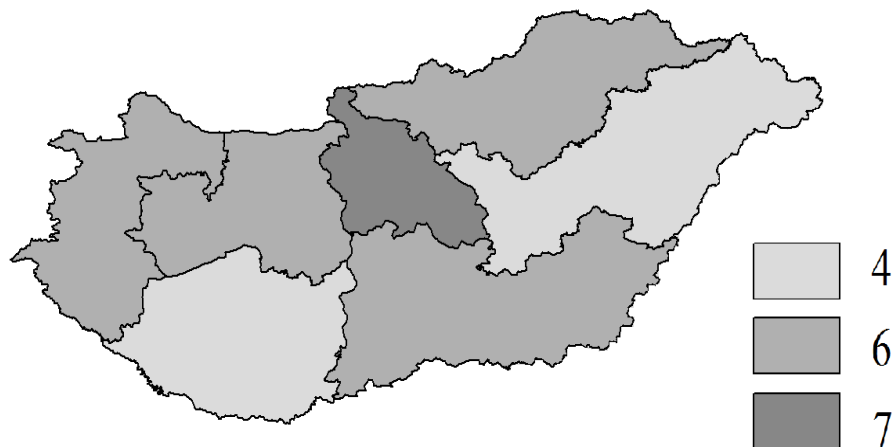
4.táblázat: Shift-share elemzés a foglalkoztatási ágazatokban alkalmazottak létszáma szerint (2013/2008)

TEÁOR struktúra	Közép-Magyar-ország	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl	Dél-Dunántúl	Észak-Magyar-ország	Észak-Alföld	Dél-Alföld
Mezőgazdaság, erődgazdálkodás, halászat	-315	-3734	1993	3786	2978	-261	-4445
Ipar (építőipar nélkül)	4669	-6083	-13259	3820	4767	6091	-6
Építőipar	836	28900	28600	23500	23800	35200	31500
Nagy- és kiskereskedelem, a közlekedés, a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	10316	4274	3315	-1106	-10732	-6530	463
Információ és kommunikáció	-879	712	-1250	1775	-2038	2014	-334
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	2486	-70	244	-1907	-2270	-2199	3715
Ingatlanügyletek	4852	0	-2380	0	0	-2472	0
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység; adminisztratív és szolgáltatást	5553	-5167	2368	-1791	-2500	2088	-551

támogató tevékenység							
Közigazgatás, védelem, oktatás, humán-egészségügyi és szociális ellátás	-7652	-2871	-3351	6337	5487	10431	-8381
Művészet, szórakoztatás, szabadidő; egyéb szolgáltatások	-1659	1222	3280	-251	121	-2486	-226
EN (összes hatás)	23728	-16214	-10827	9315	-14292	10758	-2468
ER (területi hatás)	18205	17184	19560	34163	19613	41876	21735
ES (ágazat hatás)	5523	-33398	-30387	-24848	-33905	-31118	-24203

Forrás: Saját számítás Eurostat adatok alapján

A számítási eredményeket a 7 magyarországi régió esetében térképen szemléltettük a Nemes Nagy (2005) által kidolgozott kategóriák alapján. A régiók esetében a területi hatás érvényesült erősebben a Közép-magyarországi, Dél-dunántúli és az Észak-alföldi régiók esetében, a többi régiónál pedig az ágazati hatás érvényesült erősebben.



2. ábra: Shift-share analízis eredményei (az 1. táblázat besorolási kategóriái alapján)

Forrás: Saját szerkesztés saját számítások alapján

E-TURIZMUSBAN ALKALMAZOTT INFORMÁCIÓFORRÁSOK

Utazásunk megtervezésekor, a szállás lefoglalásánál illetve a különböző programok összeállításánál meghatározó szerepet játszik az információgyűjtés. No és Kim (2015) négy csoportba sorolta az online turizmushoz kapcsolódó információforrásokat.

A turizmushoz kapcsolódó állami intézmények weboldalai, alapvetően általános információt nyújtanak az adott ország turisztikai programjairól, szállás, utazás és gasztronómiai lehetőségeiről. Ez az információ is hozzájárul utazásunk megtervezéséhez. Ezen honlapok kialakításánál fontos, hogy az utazók érdeklődésének megfelelő tartalmat biztosítsunk, továbbá, hogy ezeket felhasználóbarát módon közvetítsük.

A turizmusban tevékenykedő vállalatok weboldalán konkrét információt találunk az adott régió turisztikai kínálatával kapcsolatban. Ekkor felmerül a keresztértékesítés lehetősége, amikor a meglévő vásárlónknak, aki például repülőjegyet vesz, újabb szolgáltatásként felkínáljuk a reptéri transzfer, szállásfoglalás, autóbérlés lehetőségét.

A turisztikai desztináció menedzsment (TDM) feladatok elvégzése során ezen vállalatok termékeiből, szolgáltatásaiból kerül kialakításra a turisztikai kínálati csomag. Ugyanakkor a TDM szervezetek az online információforrások felhasználásával költséghatékonyan

megismerhetik a fogyasztók által értékelt szolgáltatások minőségét a további utazási élmények növelése érdekében.

Az Európai Unióban Magyarországon a legmagasabb *közösségi médiát használók* aránya, így ezt az információforrást is figyelembe kell vennünk. A közösségi hálózatokon ismerősök, csoportok, közösségek osztják meg egymással életüket, élményeiket, utazásaikat. A kommentek, véleménynyilvánítások „like”-olások azonnali interakciót eredményeznek. A Facebook mellett érdemes megemlítenünk még két honlapot. Az egyik a Pinterest, ahol az érdeklődési körünknek megfelelő témákat „pinelhetünk”, azaz tűzhetünk ki az online táblánkra, így folyamatosan nyomon követhetjük azt. A másik oldal pedig a Youtube, ahol például az egyes régiókról, szállásokról, program lehetőségekről bemutatkozó videókat tekinthetünk meg.

Manapság rendkívül divatos dolog *blogot* vezetni, melyben a bloggerek személyes információkat, tapasztalatokat, képeket, videókat osztanak meg a közönséggel. A témákat illetően az utazással, főzéssel, egészséges életmóddal, családdal, házi kedvencekkel, hobbiival kapcsolatos területek a legelterjedtebbek. A blogok és az ezeken az oldalakon lévő fórumok segítségével azonosíthatóak a fogyasztói igények, melynek következtében könnyebben közelíthetjük a kínálatot a kereslethez. A turizmusban jelentős piaci lehetőséget rejt egy-egy jó blog vezetése, hiszen ezek az oldalak hatással vannak a döntéshozatalra. Éppen ezért megéri az utazási irodáknak, szállodáknak, „hobbyi nagyutazóknak” blogot vezetni, amely tulajdonképpen egy online naplóként is értelmezhető, melyben megőrizzük emlékeinket. A legnépszerűbb bloggerek íróit a turizmusban tevékenykedő vállalatok támogatják útjaik népszerűsítése érdekében. Huang et al. (2010) bebizonyították, hogy ezek a hirdetési formák közvetlen módon befolyásolják a vásárlási szándékot. Miközben a fogyasztó folyamatosan követi a blogokat, kialakul az érintettség és a vágy, hogy ő is elutazzon, és hasonló élményekkel gazdagodjon.

Természetesen ezen információforrások *integrált alkalmazása* is megfigyelhető, melyre jó példa az utazomajom.hu blog, mely a Facebook-on is posztolja utazási ajánlatait. Ez a blog az „error fare”-re fókuszál. Ebben az esetben tévesen áraznak be egy repülőjegyet vagy szállást, melynek következtében azok rendkívül kedvező áron érhetőek el. Ezenkívül, az utazomajom.hu oldalon a pelikan.hu útjait is népszerűsítik.

A FELHASZNÁLÓK ÁLTAL GENERÁLT TARTALOM (UGC)

A felhasználók által létrehozott online tartalom, mint információforrás, fontos szerepet játszik az utazással kapcsolatos döntéshozatalnál. A felhasználó által létrehozott tartalomnak (UGC: User generated content) jelentős befolyásoló szerepe van az emberek fogyasztói magatartására (Bahtar és Muda 2016, Cheong és Morrison 2008, Dijck 2009, Jonas 2010, Krishnamurthy és Dou 2010, Presi et al. 2014).

A turizmusban tevékenykedő vállalatok folyamatosan arra ösztönzik a fogyasztókat, hogy posztolják és osszák meg utazásukkal, gasztronómiával kapcsolatos élményeiket, véleményüket. Például az online szállásfoglalásnál érzékelhető kockázatot csökkenthetjük a különböző értékelésekkel, melyek információforrásként szolgálnak. Bansal és Voyer (2000); valamint Kozinets (2002) bebizonyították, hogy az utazók sokkal jobban megbíznak a fogyasztói ajánlásokban, mint a hivatalos minősítésekben. Megítélésem alapján ennek az oka egyszerű, hiszen ugyanabban a helységben ugyanazokkal a problémákkal szembesülünk. Például, hogy melyik étteremben ebédeljünk, milyen programokon vegyünk részt, melyik szórakozó helyre látogassunk el. Az értékelések során a fogyasztók feltűntetik korukat, illetve azt, hogy kikkel utaztak, milyen jellegű utazás volt (kikapcsolódás, üzleti), hány napot töltöttek ott. Ez felfogható egyfajta szegmentálásnak, hiszen a gyermekkel rendelkezőknek a kommentekben a prioritást az ugyanolyan családok fogják adni, míg az üzleti úton lévőknek

nem ez lesz a meghatározó vélemény. Ez a jelenség az e-WOM marketing (word of mouth), az online szájról-szájra terjedő marketing. Az e-WOM a felhasználói igényeknek megfelelő információt biztosít, mely nem kereskedelmi, részletes, fogyasztói tapasztalatokon alapszik és napra kész (Yoo és Gretzel, 2011). Az e-WOM során a felhasználók gyakran képeket és rövid videókat is posztolnak az általuk felkeresett turisztikai helyekről, szállásokról, élményekről. Sharma és Pandey (2011) csoportosította az e-WOM csatornákat. Az e-WOM jelentőségét a Pho Cus Wright (2014) felmérés is igazolja, mely szerint az utazók több mint 80%-a számos értékelést elolvas a döntéshozatal előtt, hogy melyik hotelt válassza. Azonban 53% nem hajlandó olyan hotelt lefoglalni, ahol nincs vélemény.

ÖSSZEGZÉS, JAVASLATOK

A tanulmányban megvizsgáltuk, hogy a 2008. évi gazdasági válság a magyarországi régiókban nemcsak a foglalkoztatási szerkezetben bekövetkezett változásokra, hanem az e-turizmusra is hatást gyakorolt. A válság hatására a fogyasztók tudatosabbá váltak utazásaikra vonatkozó kiadásaikat illetően. Megváltoztak a fogyasztói szokások, melynek következtében előtérbe került az interneten történő információkeresés, programtervezés, szállásfoglalás. A turizmus gazdaság élénkítő hatása, GDP-hez való hozzájárulása, értékteremtése jelentős. A kevésbé fejlett régiók turisztikai célpontok létrehozásával, csomagajánlatokkal, munkahelyteremtéssel bekapcsolhatóak a vérkeringésbe, mely hozzájárul az adott terület felzárkóztatásához, fejlődéséhez.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bahtar, A. Z. – Muda, M. (2016): The Impact of User – Generated Content (UGC) on Product Reviews towards Online Purchasing – A Conceptual Framework. *Procedia Economics and Finance* 37 (2016) 337-342.
- Bansal, H.S.– Voyer, P.A. (2000): Word-of-mouth processes within a servicespurchase decision context. *J. Serv. Res.* 3 (2), 166–177.
- Cheong, H. J. – Morrison, M. A. (2008): Consumers’ Reliance on Product Information and Recommendations found in UGC. *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), 1–30.
- Dijck, J. V. (2009): Users Like You? Theorizing Agency in User-Generated Content. *Media, Culture & Society*, 31(1), 41–58
- Előd, F. (2017): Felhúzta a turizmus az ország fizetési mérlegét.
http://index.hu/gazdasag/2017/03/23/felhuzta_a_turizmus_az_orosz_fizetesi_merleget/
Letöltve: 2017.05.17.
- Huang, C.Y. – Chou, C.J. – Lin, P.C. (2010): Involvement theory in constructingbloggers’ intention to purchase travel products. *Tourism Management*, 31(4),513–526.
- Kaspar, C. – Fekete, M. (2011): Menedzsment a turizmusban. Távoktatási tankönyv, Budapest
<https://issuu.com/mutf/docs/turizmusmenedzsment> Letöltve: 2017.05.17.
- Kozinets, R.V. (2002): The field behind the screen: using netnography for marketingresearch in online communities. *J. Mark. Res.* 39 (1), 61–72.
- Nemes Nagy József (2005): Regionális elemzési módszerek, Regionális Tudományi Tanulmányok 11, 284 p.
- No, E. – Kim, J. K. (2015): Comparing the attributes of online tourism information sources. *Computer sin Human Behaviour* 50 (2015) 564-575.
- Pho Cus Wright (2014): <https://www.tnooz.com/article/tripadvisor-online-review-insights-phocuswright-study/> (Letöltve: 2016.03.24.)

- Péter Zsolt (2010): A turizmus térségi folyamatainak összefüggései, különös tekintettel az Észak-magyarországi régióra, Ph.D. értekezés, Miskolc, 180 p.
- Peterson, R. A. – Merino, M. C. (2003): Consumer information search behavior and the internet. *Psychology & Marketing*, Volume 20, Issue 2, pp-121, February.
- Presi, C. – Saridakis, C. – Hartmans, S. (2014): User-Generated Content Behaviour of the Dissatisfied Service Customer. *European Journal of Marketing*, 48(9/10), 1600–1625.
- Sharma, R. S. – Pandey, T. (2011): The impact of eletronic word-of-mouth in the distribution of digital goods. *Webology*, Volume 8., Number 1, June, 2011. <http://www.webology.org/2011/v8n1/a84.html> (Letöltve: 2016.05.10.)
- World Travel & Tourism Council (2017): Travel & Tourism Economic Impact 2017, Hungary. <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/hungary2017.pdf> Letöltve: 2017.05.16.
- Yoo, K.-H. – Gretzel, U. (2011): Influence of personality on travel-related consumer-generated media creation, *Computers in Human Behavior* 27 (2011) 609–621.

AZ INFORMÁCIÓS ASZIMMETRIA KÖZGAZDASÁGTANA FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB ÁLLOMÁSAI ÉS KIHÍVÁSAI A VÁLLALATOK SZEMSZÖGÉBŐL

MAIN STAGES AND CHALLENGES OF THE DEVELOPMENT OF INFORMATION ASYMMETRY IN ECONOMICS IN THE PERSPECTIVES OF COMPANY

Tóth Zoltán

Egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdaságelméleti és
Módszertani Intézet, 3515 Miskolc, Egyetemváros, 06-46-565-111/1871,
zoltan.toth.uni@gmail.com, gettothz@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A vállalatok a globális piacokon folyamatosan döntéseket hoznak. Döntéseikhez pedig információra van szükségük. A leginkább elfogadható döntés meghozatala nagyban függ attól mennyi és milyen információ áll a rendelkezésünkre. Az optimális döntés viszont attól függ, hogy mennyire teljes a rendelkezésünkre álló információk köre. Vannak azonban olyan helyzetek, amikor gondos körütekintés ellenére sem juthatunk hozzá a szükséges, hosszútávra vonatkozó információkhoz, dönteni viszont kell. A neoklasszikus közgazdaságtan elméleteinek uralkodását megtörve a hatvanas évektől egyértelművé vált, hogy a gazdasági életben gyakran jellemző a korlátozott információkra alapozott szükségszerűen meghozott döntés. Az erre irányuló kutatásokból fejlődött ki a közgazdaság-tudománynak ez a mára önállóvá vált területe, amelyet az információs aszimmetria közgazdaságtanaként emleget a szakirodalom. A cikk ennek fejlődését viszi végig az új intézményi közgazdaságtanon át, értékelve az egyes szakaszokat a vállalatok szemszögéből.

BEVEZETÉS

A vezető közgazdászok úgy vélik, hogy az információs aszimmetria a piaci hiányosságok egyik legfőbb forrása, mivel befolyásolja, hogy az egyének mennyire értékelik a piacon elérhető javak és szolgáltatások minőségét (Akerlof 1970) és hogy az egyének hogyan várják mások szándékait (Spence 1976). Ha az egyének képtelenek értékelni az áruk és szolgáltatások minőségét vagy nem képesek megfigyelni más magánszemélyek személyes adatait, akkor a piac nem kerül egyensúlyi helyzetbe és nem képes, hogy hatékonyan koordinálja a tranzakciókat (Stiglitz 2000). Érdekes, hogy néhány más közgazdász, különösen az osztrák közgazdasági hagyományok követői úgy vélik, hogy az információs aszimmetria, amely messze nem a piaci hiányosságok forrását jelenti, feltétele a piaci lehetőségek kialakulásának. Ebben a nézetben a lehetőségek csak azért léteznek, mert az egyének nem rendelkeznek helyettesíthető információs készlettel (akár teljes, akár hiányos) a piaci erők és a technológia tekintetében.

Ebből következik, hogy az aszimmetrikus információ megteremtheti a vállalkozók számára az új üzleti lehetőségek megtalálásához szükséges feltételeket, és arra készíti őket, hogy megtalálják a "potenciális keresleti és kínálati attitűdök pontosabb és pontosabb megismerését" (Kirzner 1997).

A fentiek azt sugallják, hogy az információs aszimmetria kettős szerepet játszik, mivel növeli a tranzakciós költségeket és piaci hiányosságokat generál, ugyanakkor piaci lehetőségeket teremt, ösztönzőket biztosítva az innovációk kialakításához új vállalkozások létrehozásával. Így két elméleti megközelítés versenyez egymással. Az első az információs

aszimmetria fogalmát jelenti, mint piaci hiányosság, amely különös szabályokat igényel a kutatás és fejlesztés (K+F) tevékenység finanszírozására, az érdekelt felek (pl. Feltalálók, finanszírozók, felhasználók) vagy a tulajdonjogok elosztására. E megközelítés szerint az információ egy olyan árucikkhez hasonlítható, amely piaci mechanizmusokon keresztül cserélhető és az érdekelt felek számára olyan szerződéses megállapodások megtárgyalására van szükség, amelyek célja a tranzakciós költségek minimalizálása. A második megközelítés az információs aszimmetria eszméjére utal, mint a piaci lehetőségek fő forrása (Shane és Venkataraman 2000) és versenyelőnye (Miller 2003). Ez a második nézet különös hangsúlyt fektet az információs aszimmetriákra, amelyek az egyének tudásából és kognitív képességekből erednek. Ebben az aszimmetrikusan elterjedt megismerés az interindividuális differenciálás egyik fő forrása, amely lehetővé teszi bizonyos egyének számára, hogy megteremtse, azonosítsa és megragadja az üzleti lehetőségeket.

Ez a cikk az információs aszimmetria fogalmának kettős jellegét vizsgálja az innováció kezelésére gyakorolt hatásával kapcsolatban. A tétel, hogy az információs aszimmetria mindkét megközelítési módját vizsgáló átfogó áttekintés segíthet abban, hogy megértsük, hogyan kezeljük az innovációkat aszimmetrikus információkkal. Az ipari szervezetek teoretikusai azt sugallták, hogy "az információs aszimmetriák felismerése és az általuk létrehozott stratégiai lehetőségek olyan modelleket hozhatnak létre, amelyek elkezdenek megragadni a való élet viselkedésének gazdagságát" (Milgrom és Roberts 1987). A Milgrom és Roberts által említett stratégiai lehetőségek közül néhányan kifejezetten az innováció és a K+F tevékenységek irányításával foglalkoznak. Ennek a cikknek az a célja, hogy az információs aszimmetria gazdaságára támaszkodjon, hogy teljesebb képet nyújtson az aszimmetrikus információ kapcsolatáról az innovációval.

1.AZ INFORMÁCIÓS ASZIMMETRIA GAZDASÁGOSSÁGA ÉS AZ INNOVÁCIÓ MENEDZSELÉSE

A hagyományos mikroökonómiai elmélet feltételezi, hogy a piacon elérhető áruk és szolgáltatások információs készlete teljes és tökéletes. Ebben a keretben "mindenki mindent tud" (Milgrom és Roberts 1987), a tranzakciós költségek nincsenek, és a szerződések teljesek. Az empirikus megfigyelések azonban azt sugallják, hogy sok esetben az egyének személyes információval rendelkeznek magukról (például preferenciájukról) és gazdasági környezetükről, amelyek jók lehetnek vagy nem tökéletesek, de eltérnek a mások információs készleteitől. Stiglitz (2000) szerint az ágensek közötti információs aszimmetria megváltoztatja a piaci folyamatok természetét. Akerlof (1970) korábban jelezte, hogy az információs problémák valószínűleg befolyásolják a piacfelszámolási mechanizmusokat. A "citromok piacán" végzett klasszikus munkája azt mutatta, hogy ha a vásárlók és az eladók nem osztják meg ugyanazokat az információs készleteket a tranzakció során, heterogén minőségű áruk és szolgáltatások egyidejűleg létezhetnek a piacon. Ahogy Stiglitz (2000), aki úgy érvelt, hogy "...információs problémák miatt ... a csere folyamata összefonódik a rejtett jellemzőkkel szembeni kiválasztási folyamattal és a rejtett magatartások ösztönzésével". Az aszimmetrikus információk körülményei között tehát a "rossz minőségű szolgáltatók beléphetnek a piacra és kiválthatják a jó minőségű szolgáltatókat oly módon, hogy csökkentsek az árat, hogy ez utóbbiak nem szerezhettek megtérülést a kompetencia növelésére irányuló befektetéseikért" (Nayyar 1990).

Az, hogy az információ tökéletlen, költséges, aszimmetrikusan van elosztva "olyan gazdasági és társadalmi jelenségek magyarázata volt, amelyek egyébként nehéz lenne megérteni" (Stiglitz 2000). Ebben a nézetben a közgazdászok különbséget tesznek az információs aszimmetria két fajtája között: az erkölcsi veszély és a kedvezőtlen szelekció. A kutatási

erőfeszítések olyan szerződéses megállapodások kidolgozására irányultak, amelyek az információs aszimmetriák negatív hatásainak csökkentésére irányulnak. A szerződéses ügynökség két nagy csoportja valószínűleg csökkenti az információs aszimmetriát: (1) az önellenőrzés, különösen az információ nyilvánosságra hozatala és jelzése, valamint a szűrés, valamint (2) az ösztönző struktúrák és a felügyelet megtervezése (Stiglitz 2000). Az első kategória racionális választ ad a kedvezőtlen szelekciós problémákra; a második valószínűleg csökkenti az erkölcsi veszélyhelyzeteket.

Sok gazdasági helyzetet vizsgáltak az információs aszimmetria problémáival kapcsolatban. Ez utóbbiak közé tartoznak azok a munkáltatók, akik időt és energiát fordítanak annak érdekében, hogy megfigyeljék (jelenlegi és jövőbeli) munkavállalóik vagy kockázattörőkéik valódi termelékenységét és valódi képességeit, akik szeretnék tudni a különböző technológiák megtérüléséről, amelyekbe befektethetnek. A fenti helyzetek bármelyike további keresési költségeket idéz elő, legalább olyan ügynökök számára, akiknek időt és erőfeszítést kell tenniük ahhoz, hogy felfedezzék a piacon elérhető javak és szolgáltatások valódi jellemzőit vagy más ügynökök viselkedését, akikkel tárgyalnak. Bár az információs közgazdaságtan "olyan új szemléletet adott, amelyeken keresztül számos kérdést meg lehet tekinteni". Az egyik olyan kérdés, amely a közgazdászok számára kiemelt figyelmet érdemel: az innováció menedzsmentje. Aghion és Tirole (1994) azt javasolta, hogy megértsük, hogy az innovációt hogyan kezeljük az aszimmetrikus információkkal kapcsolatban, meg kell frissítenünk a kutatási tevékenységek finanszírozását, a K+F folyamat irányítását, a tulajdonjogok megosztását az innovációkról, a feltalálók monetáris kompenzációját "(Aghion és Tirole 1994).

Az innováció menedzsmentje az aszimmetrikus információkkal szemben új elméleteket nyit meg a "pontos mikroökonómiai folyamatban, melyen keresztül az információ és az ötletek az ellátási láncban mozognak.

1.1. Az innováció irányítása aszimmetrikus információkkal: három fő kérdés

A következő részben megkülönböztetjük az aszimmetrikus információs innováció irányításával kapcsolatos három fő kérdést: az innovációra irányuló szerződéskötést, az innováció finanszírozását és az innováció fejlesztését.

1.1.1. Szerződések az innovációért

Számos tanulmány foglalkozott azzal a kérdéssel, hogy az információs aszimmetria bonyolult folyamatként teszi az innováció irányítását aszimmetrikus információkkal, ezért konkrét szerződéses intézkedéseket igényel annak hatásainak mérséklésére. Ezen a kereteken belül a tudósok tanulmányozták, hogy az információs aszimmetriák milyen hatással vannak az innovációs érdekelttek által létrehozott szerződési megállapodásokra, amikor találkoznak az innovációval összefüggő kérdésekkel, beleértve az értékgyűjtést, a tudásmegosztást, a technológiaátadást, a K + F szervezeti kialakítását és az innovációk terjesztését. Ennek keretében az ipari (és pénzügyi közgazdászok) egyik legfontosabb hipotézise, hogy a magáninformációk stratégiai felfedése valószínűleg enyhítené az információs aszimmetriák hatását (Stiglitz és Weiss 1981, Bhattacharya és Ritter 1983). A jelzést ezért hatékony magatartásnak tekintik, amikor a kóros szelekciós problémákat szembesítjük (Spence 2002). Azonban, ahogy Lewis (2011) azt állította, hogy a jelzési stratégiákon keresztül történő információközlés csökkenti az információs aszimmetriákat, két paramétertől függ: a magáninformáció nyilvánosságra hozatalához kapcsolódó költségek és a szerződéses végrehajtást lehetővé tevő intézményi keret jelenléte. Ugyanígy Jansen (2010) azzal érvelt, hogy az

információ stratégiai közzétételének ösztönzése a két hatás közötti kereskedelemről függ: az üzleti informatikai aszimmetriákból származó üzleti lopás és szabadonfutás.

Az üzleti lopás hatása akkor merül fel, amikor a vállalatok, miközben versengenek egy olyan innovációra, amelyben a győztes mindent megtesz, túlzott befektetést vállal a $K + F$ -be. Ebben a keretben a közzétételi stratégiát befolyásolja az előirányzatokkal kapcsolatos jogi környezet jellege, ez utóbbi meghatározza az innovációhoz kapcsolódó áttérjedési értéket (vagyis erőteljes és gyenge externáliákat). Ebből következik, hogy az információ nyilvánosságra hozatala a szóban forgó innováció típusától is függ, utóbbi pedig meghatározza az ügynökök tulajdonjogának elosztását (Aghion és Tirole 1994), valamint a legmegfelelőbb elosztási rendszer kiválasztását a az innovációk kereskedelmi hasznosítására. A korábbi kutatási folyamatokkal összhangban bizonyították, hogy a tudásmegosztás megkönnyíti a jogi környezetet, amely az ügynökök tudáscseréjét az innovátorok befektetéseinek védelmével biztosítja. Az optimális szerződéskötés vizsgálata egy kétlépcsős $K + F$ közös vállalatban, hogy megkönnyíti a vállalatok közötti tudásmegosztást, ha lehetséges olyan megállapodások aláírása, amelyek meghatározzák, hogy a sikeres nyereség hogyan oszlik meg a felek között. Az innovációból származó bevételek megosztására irányuló előzetes megállapodások valószínűleg csökkentik a vállalatok közötti versenyhelyzet és a tudás megosztásának ösztönzőit. Ebből következik, hogy a szabadalmaztatott újításokkal kötött licencszerződések megtervezése révén a cégek jobban tudják kezelni a tudásmegosztást és a technológiaátadással kapcsolatos kérdéseket. A védett innovációk átadására irányuló licencszerződések szerződéseinek vizsgálata során Gallini és Wright (1990) kifejtette, hogy az utóbbi két információs aszimmetria problémára reagál: (1) a licenctulajdonosnak az innováció értékére vonatkozó információi fölénye, és (2) az engedélyesek képessége, hogy "kitalálják" az átruházott innovációt. Ebben a keretben a kibocsátási jogdíj, a licenciadó és az engedélyes (ek) közötti bérleti díj megosztása, valamint az exkluzív, illetve nem kizárólagos licencszek képviselik az innováció kihasználása érdekében együttműködő vállalkozásokat.

A technológiai transzferekhez és a szervezési tervezési kérdésekhez kapcsolódik az innovációk elfogadása és / vagy terjesztése. Valójában Lapan és Moschini (2000, 525) után "nem pusztán olyan új tudás felfedezése, amely gazdasági fejlődéshez vezet: magán- és / vagy társadalmi előnyöket kell megvalósítani, amelyek szükségesek ahhoz. Ebből következik, hogy amikor az innovációt közvetlenül nem fogadja el az innovátor, más vállalatokat kell átruházni, például licencszerződésekkel keresztül.

1.1.2. Az innováció finanszírozása

A $K + F$ tőkepiacban a vállalkozók és a befektetők közötti információs aszimmetria piaci hiányosságokat (például hitelkoncentrációt) eredményez, amelyek hatékony negatív hatások enyhítésére irányuló szerződéses megállapodásokat követelnek. A tőkepiacon az információs aszimmetria forrása változatos. Ahogy Aboody és Lev (2000) azzal érveltek, "a $K + F$ beruházások egyedisége megnehezíti a kívülállók számára, hogy megismerjék egy adott vállalat $K + F$ termelékenységét és értékét más cégek teljesítményétől és termékeitől, ezáltal hozzájárulva az információs aszimmetriához "Ezenkívül bebizonyosodott, hogy" a vállalkozással és üzletével szorosabb kapcsolatokkal rendelkező piaci szereplők azok, akik jobb információkkal rendelkeznek erről a cégről "(Barath et al., 2009). Stiglitz és Weiss (1981) a tőkepiacokon mutatkozó hitelminősítő jelenségeket pusztán a tőkeellátók és a hitelfelvevők aszimmetrikus információi okozták. A szerzők kifejtették, hogy a bankok előnyben részesítik a bevétel elutasítását a kedvezőtlen szelekciós és ösztönző hatások miatt; egy adott biztosíték esetében a kamatláb emelkedése kedvezőtlen szelekciót okoz, hiszen csak a magasabb kamatozású hitelek esetén csak a kockázatosabb befektetésekkel rendelkező hitelezők vehetnek igénybe. Hasonlóképpen a magasabb kamatfizetések ösztönzést jelentenek

a befektetők számára, hogy nagyobb csekély valószínűségű projekteket válasszanak. Stiglitz és Weiss (1981) munkájának kibővítésével (Bester, 1985) továbbá arra a következtetésre jutottak, hogy a bankok nem versenyezhetnek azzal, hogy egyszerre választják ki a biztosítékokra vonatkozó követelményeket és a kamatlábat, ezáltal lehetővé téve számukra a befektetők kockázati profiljának megfigyelését és megszüntetését.

A kevésbé hagyományos pénzügyi szervezetek befektetési stratégiáit vizsgálva Trester (1998) kimutatta, hogy a kockázattőke-befektetők a vállalkozói projektek finanszírozására nem adósságot (vagyis inkább az előnyben részesített sajáttőke) használnak fel, hiszen ez a szerződés kiküszöböli a kizárási lehetőséget, amelyről tudni kell, hogy az opportunisták magatartásformák forrása. Valójában az innováció jövedelmezőségével kapcsolatos kiváló információval rendelkező vállalkozók hajlamosak lehetnek arra, hogy a projekt nyereségeit és az adósságból fakadó mulasztást vállalják, amikor a felek ilyen szerződést fogadtak el. Egy másik stratégia a pénzügyi intézmények számára, hogy felfedezzék a vállalkozói projekt valószínűteljesítményét, figyeljük meg, hogy ez utóbbi kap-e pénzügyi támogatást az állami szervezetektől.

Bár a magáninformációk önkéntes nyilvánosságra hozatala valószínűleg kedvező eredményeket hoz a szerződéses megállapodások tárgyalásának megkönnyítésében, azt is kimutatták, hogy a feltalálók nem hajlandók teljes körűen nyilvánosságra hozni a magáninformációkat a potenciális befektetőknek, mert félnek az opportunisták viselkedésektől és utánzástól. Shane és Cable (2002) szerint a vállalkozók és a finanszírozók közötti aszimmetrikus információkkal bíró új vállalkozások finanszírozásának megvitatásáról úgy vélik, hogy a közgazdászok által adott magyarázatok hiányosak legalább két okból. "Először is, a vállalkozók túlzott optimizmusa (...aláássa a közgazdászok által leírt szerződéses mechanizmusok hatékonyságát" és az önellenőrzés hatástalanná vált.

A szerzők által felhozott érv az, hogy a korai szakaszban működő befektetők nem tudják elmozdítani a kockázatok a vállalkozók új vállalkozásába való befektetésre, és "olyan tőkebefektetéseket kell tenniük, amelyek kockáztatják tőkéjük teljes elvesztését". Ezenkívül a szabadalmaztatás útján történő információnyújtás nem vezethet külső (vagyis kockázattőke-befektetők) számára ahhoz, hogy megszerezzék az összes szükséges privát információt. Ahogy Kyles (1985) Azzal érvelt, hogy a bennfentesek információi a tájékoztatás révén fokozatosan beépülnek a piaci jelzésekbe, "nem minden információ kerül be az árakba".

1.1.3. Az innováció fejlesztése

Ahogy Shane (2000) autentikusan kijelentette: "a lehetőségek azért léteznek, mert a különböző emberek rendelkeznek különböző információkkal". Az alkalom olyan kedvező körülmény vagy körülmények kombinációja, amely ígéretes helyzetet teremt az idő és a tér bizonyos körülményei között. Ardichvili et al. (2003) a lehetőséget a piaci igények kielégítésére (...) az erőforrások kreatív kombinációján keresztül a kiváló érték elérése érdekében definiálta. Shane és Venkataraman (2000) továbbá arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalkozói lehetőségek olyan helyzetek, amelyekben az új termékek, szolgáltatások, nyersanyagok és szervezési módszerek bevezethetők és értékesíthetők nagyobb termelési költség mellett.

Cohen és Winn (2007) elismerték, hogy az aszimmetrikusan elosztott információ feltárja a piaci hiányosságokat (pl. Externáliák, hibás árképzési mechanizmusok, nem hatékony vállalatok és aszimmetrikus információk) szerepét a fenntartható termékek és szolgáltatások piacán. A szerzők továbbá azt állították, hogy "minél rosszabb az információ, annál nagyobb a vállalkozói lehetőségek száma és köre". A fentiek azt sugallják, hogy az információs rések az innováció egyik erős motorja, mivel ezek jelentik a lehetőségek legfőbb forrásait. Valójában az (értékes) lehetőségek felfedezése és kiaknázása valószínűleg vállalkozói nyereséget

eredményez (Eckhardt és Shane 2003). Mivel a vállalkozók tudomást szereznek arról, hogy mit tudnak és a kívülállók nem rendelkeznek, a tudósok jelezték, hogy az információs aszimmetriák kihasználásával bérleti díjakat szerezhetnek, ez utóbbit a monopólium erőforrásának tekintik. Davis (2001) azt állította, hogy a bérleti díjak négy információ-orientált stratégiával kombinálhatók: "(1) közzéteszi az innováció részleteit jogi védelem céljából (szabadalmak, szerzői jogok és hasonlók), (2) titkosság, hallgatóságos és határozott tudás, (3) szelektíven hozzáférhetővé teszik az információkat mások számára informális alapon, és (4) széles körben terjesztik az információt, amely szabadon hozzáférhetővé teszi az összes bevándorló számára ". Ezzel a cégek igyekeznek ellenőrizni, hogy az innovációik jellemzőire vonatkozó információk hogyan kerülnek feltárára a piacra (közzétételi stratégiák) annak érdekében, hogy szembenézzenek a potenciális versennyel (például utánzással) és biztosítsák a fenntartható jövedelmezőséget.

Az aszimmetrikus információnak a gazdasági lehetőségek megteremtésében betöltött szerepének fenti vitája összhangban van az osztrák versenyképességgel, mint felfedezési eljárással. Kirzner (1997) "a piaci folyamatot jellemző verseny olyan információkat tár fel, amelyekről senki sem tudta, hogy hiányzott".

Ebben az értékes aszimmetriák azonosítása és kiválasztása mind belső, mind külső orientált folyamatokat igényel, beleértve a kísérletezést, az inkrementális tanulást, a szervezeti introspekciót, a reflexív vizsgálatot és a gyengeségek keresését, valamint a feltörekvő képességek indítását. Ebben a keretben a cégek versenyképességüket nem az erőforrásokra és a képességekre építik, mivel az erőforrás-alapú nézet a készségek, folyamatok és a különböző materiális és immateriális javak (beleértve a kulturális értékeket is) aszimmetriájára utal, amelyeket versenytársaik nem tudnak másolni és / vagy olyan költséggel foglalják el, amely gazdasági bérleti díjakat biztosít.

2. EREDMÉNYEK ÉS VÉGKÖVETKEZTETÉS

Az információgazdaság fejlődésére mélyreható hatása volt a gazdasági elméletnek. Az ipari közgazdászok megpróbálták "megragadni a piaci struktúra információs vonatkozásait", és megismerték "a piacok alkalmazkodási módjait, valamint az információs hiányosságok következményeit a piaci teljesítmény érdekében" (Spence 2002). Mivel az információ tökéletlen és költséges az összegyűjtésre és értelmezésre, "a kereslet eltérhet az egyensúlyi kínálattól" (Stiglitz 2000). Ez az információs forradalom számos különböző területet öntözött, ideértve az alkalmazott mikroökonómiát, a pénzügyi közgazdaságtant, a munkaerőpiaci elméletet és a cég elméletét. Ez is kiváltotta az eredeti modellezési technikák kifejlesztését, beleértve az aszimmetrikus információs játékelméletet és a standard ügynökségi elméletet. E kereten belül a különböző információs készlettel és kognitív képességekkel rendelkező felek közötti szerződések tervezése és írása központi kérdéssé vált, különösen akkor, ha a felek tárgyalnak az új áruk és szolgáltatások cseréjére. A tulajdonjogok felosztása, a K + F tevékenységek szervezeti felépítése, az innovációs folyamat különböző fázisainak finanszírozása és a termelékenység megosztása mind felvetettek kutatási kérdéseket, amelyek elméleti és empirikus vizsgálatokat igényeltek. Egyes tudósok azonban úgy vélik, hogy az ipari és pénzügyi közgazdászok által adott magyarázatok arról, hogy az ügynökök hogyan tudják leküzdeni az információs aszimmetriákat, nem támasztják alá az aszimmetriák létezésének teljes következményeit az ügynökök hiteire, képességeire és információikra (Kirzner 1997).

A kontrasztos pénzügyi közgazdasági perspektívák szemléltetésében néhány szervezeti teoretikus azt javasolta, hogy a potenciális befektetők a társadalmi tőkeeszközökre támaszkodjanak, hogy kiválasszák melyik vállalkozásokat finanszírozzák, amikor az információk aszimmetrikusan eloszlanak az ügynökök között.

Az első fázis az innovációs folyamat találmányi fázisa. Érinti az új ötletek létrehozását, értékelését és kezdeti fejlődését. Ezek az egyedi tevékenységek megfelelnek az innovációs folyamat három olyan sorrendjének, amelyek konkrét szervezeti és technológiai kihívásokkal járnak, amelyek nem csökkenthetők szerződéses megállapodási kérdésekre. Mivel a vállalkozói tudás mint felderítési folyamat elmélete a lehetőségek felderítésére, megfogalmazására és kidolgozására törekszik, olyan fogalmi és módszertani kereteket kínál, amelyek megfelelnek az egyes szekvenciák külön feltérképezésének és az egymással való kapcsolattartás kihívásainak. A második fázis a kereskedelmi fázisra hivatkozva a piacorientált és az előirányzási szekvenciákat érinti. Az utóbbiak feltételezik, hogy az innovációk, akármi típusaik (például a drasztikus és a nem drasztikus, az áruk ellen a szolgáltatás, a technológia versus szervezet), már léteznek. Így az ipari és a pénzügyi közgazdaságtan hasznos elméleti és empirikus eszközöket kínál arra, hogy megvizsgálja, hogy az innovációs projekteken résztvevők hogyan kezelik és terjesztik az új ötletek piacra jutásának értékét. A fentiek az innováció két megközelítése közötti természetes munkamegosztást sugallják: míg a vállalkozói tudás mint felfedezési eljárás hasznos információkkal szolgál az innovációs folyamat (pl. Találmány) felfelé irányuló szekvenciáira, az ipari gazdaságok egységes modellezési technikákat biztosítanak a downstream az innováció és az innováció finanszírozása.

3.KÖVETKEZTETÉSEK

Ez a cikk az aszimmetrikus információ szerepére összpontosított az innováció kezelésében. Szakirodalmi áttekintés alapján megállapította, hogy az információs aszimmetria kettős szerepet játszik, mivel mind a piaci hiányosságok egyik fő forrása, mind pedig a vállalkozói lehetőségek fennállásának feltétele. Az a gondolat, hogy egyetlen jelenséget kudarcnak és lehetőségnek tekinthetünk, lenyűgöző. Míg az ipari és pénzügyi közgazdászok azt mutatják, hogy az aszimmetrikus információ valószínűleg opportunistá magatartást vált ki, az osztrák közgazdászok és a vállalkozói teoretikusok azt állítják, hogy az ügynökök ösztönzik az új vállalkozásokat. Az aszimmetria több tranzakciós költség és opportunistá magatartás? Vagy azonosítják a kritikus feltételeket a vállalkozói és jövedelmező lehetőségekhez? Végül azzal érveltünk, hogy az információs aszimmetriák szerződéses és vállalkozói szemléletének megbékélése elmélyítheti az innovációkat alkotó különböző fázisok megértését. Ezért azt feltételeztük, hogy azok a szekvenciák, amelyeken keresztül az ötleteket generálják, értékelik és fejlesztik (a találmány fázisa) reagálnak a különböző logikára, és különböző képességekkel rendelkeznek, mint az ötletek kereskedelmi célú piacorientált szekvenciái és a generált érték elnyerése (kereskedelmi fázis).

Remélem, hogy az ebben a cikkben ismertetett feltételezés ösztönözni fogja az innováció menedzselésének további kutatását, amely megkülönböztető szekvenciákkal bontakozó folyamat, amelyek mindegyike a termelés, az értékelés, a fejlesztés, az értékesítés és az információk és a tudásalapú lehetőségeket.

IRODALOMJEGYZÉK

- Aboody, D. & Lev, B. (2000). *Information asymmetry, R&D, and insider gains*. The Journal of Finance, LV, 2748–2766.
- Akerlof, G. (1970). *The market for 'Lemons': Quality uncertainty and the market mechanism*. The Quarterly Journal of Economics, 84, 488–500.
- David Aboody, Baruch Lev. (2000). *Information Asymmetry, R&D, and Insider Gains*, The Journal of Finance No.6. (dec.2000).

- Jansen, J. (2010). *Strategic information disclosure and competition for an imperfectly protected innovation*. The Journal of Industrial Economics, LVIII, 2, 349–372.
- Lovas Anita. *INNOVÁCIÓ-FINANSZÍROZÁS ASZIMMETRIKUS INFORMÁCIÓS HELYZETBEN* Doktori értékezés-BCE Doktori Iskola (2015)
- Milgrom, P, & Roberts, J. (1987). *Informational asymmetries, strategic behavior, and industrial organization*. Am EconRev, 77, 184–193.
- Miller, D. (2003). *An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability*. Strateg Manag J, 24, 961–976.
- Nayyar, PR. (1990). *Information asymmetries: a source of competitive advantage for diversified service firms*. Strateg Manag J, 11, 513–519.
- Stiglitz, J. (2000). *The contributions of the economics of information to twentieth century economics*. The Quarterly Journal of Economics, 115, 1441–1478.
- Stiglitz, JE, & Weiss, A. (1981). *Credit rationing in markets with imperfect information*. The American Economic Review, 71, 393–410.
- Szántó Zoltán – Tóth István János – Varga Szabolcs (2012). *A (kenő)pénz nem boldogít? Gazdaságsszociológiai és politikai gazdaságtani elemzések a magyarországi korrupcióról*, BCE (2012)

PÉNZÜGYI FOLYAMATOK KIHÍVÁSAI SZEKCIÓ

**LEENDŐ VÁLLALKOZÁSFEJLESZTŐK HAZAI VÁRAKOZÁSAI 2050-IG
ELŐRETEKINTVE**

**THE WOULD-BE DEVELOPMENT MANAGERS' EXPECTATIONS CONCERNING
HUNGARY FOR 2050**

Hideg Éva

egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságföldrajz, Geoökonómia és
Fenntartható Fejlődés Intézet, 1093 Budapest, Fővám tér 8. 06-1-482-7731(06-20-375-8894)
e-mail: eva.hideg@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány egy kérdőíves megkérdezés eredményeit mutatja be. A kérdőív az MTA Ökológiai Kutatóközpont 4944 sz. Környezeti jövőkutatás 2050 c. főigazgatói projektje keretében készült, amelyet a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozásfejlesztés MSc szakos hallgatói töltöttek ki egy próbafelmérés keretében 2017 tavaszán. E felmérés eredménye azért is érdekes, mert a 20 és 30 év közötti, vállalkozásfejlesztőnek tanuló fiatal közgazdászok jövőre vonatkozó gondolkodásában enged bepillantani, akik majd életük elkövetkező bő 30 legaktívabb éve alatt hathatósan fogják formálni Magyarország jövőjét. A közgazdász stakeholderek tanulmányaik alatt megismerkednek a hazai jövőre vonatkozó különböző időtávú előrejelzéseivel és a foresight típusú előrejelzésekben, előretekintésekben a stakeholderi szerepkör gyakorlásával. Jövőorientált gondolkodásmódjuk mintázata és véleményformálásuk a válaszaikban is tetten érhetőek.

SUMMARY

The paper presents the results of a survey. Its questionnaire was made in the frame of a director-general project at the Centre for Ecological Research of HAS titled Environmental Futures Research 2050, Nr. 4944, and it was filled out during a testing by the MSc students preparing to be development managers at the Corvinus University of Budapest in the spring of 2017. The findings of this test survey are also interesting because it makes possible to glance into the ways of future thinking of the would-be economists specialised in development management and who are 20-30 years old. These young people would be that specialists who will shape effectively the future of Hungary during their next at least 30 years when they will also be most active. During studies the would-be economist stakeholders get acquainted with the different forecasts for different time intervals and with the practice of stakeholder activities in foresight process concerning the future of Hungary. Therefore patterns of their future oriented thinking and shaping their future expectations and opinions can be identified.

1. BEVEZETÉS

2017 tavaszán 2050-re előretekintő környezeti jövőkutatást³ folytattunk az ún. horizonscanning eljárása alapján. Célunk az volt, hogy feltérképezzük a hazai természeti környezet és azon belül kiemelten az ökoszisztémák lehetséges változását a még belátható jövőn belül, kb. 2050 időhorizontján. E lehetséges változásokat úgy kívántuk meg feltárni, hogy azokat komplex környezeti, vagyis társadalmi, gazdasági, technikai kapcsolatrendszerükben ágyazva mutassuk meg, továbbá e lehetséges változásokból

³ A horizonscanning eljárás a Környezeti jövőkutatás 2050. c. kutatás MTA Ökológiai Kutatóközpont 4944 sz. főigazgatói projektje keretében folyt. A kutatást Hideg Éva vezette.

kibonthatók legyenek a társadalom számára várhatóan hasznosítható eredményeket hozó ökológiai kutatási feladatok. E célnak alárendelten alkalmaztuk és fejlesztettük tovább ahorizonscanning– a jövő fürkészése –eljárást, amelynek lényege a jelenből már érzékelhető lehetséges és potenciális fenyegetések és előnyök, valamint azoknak a valószínű vagy elgondolható jövőbeni fejlődéseknek a szisztematikus vizsgálata, amelyek a jelenlegi gondolkodás és tervezés határain vannak és léteznek. Az eljárás a foresight/előretekintés első fázisa, amely alapinformációkat szolgáltat a jövővel mélyebben és részletesebben foglalkozó összetettebb foresight/előretekintési módszerek és eljárások, fejlesztési stratégiák, forgatókönyvek stb. kidolgozásához, továbbá segítséget nyújt a kormányzatnak, a szakpolitikáknak, hogy azok rugalmasan tudjanak reagálni speciális jövőterületek különböző lehetséges környezetei közegeiben (Schultz, 2006).

Az eljárás keretében többek között alkalmaztunk egy brainstormingot, majd pedig annak eredményeiből 60 darab, 2050-re és Magyarországra vonatkozó állítást és összefüggést fogalmaztunk meg (Hideg, 2017a).

Ezeknek az állításoknak és összefüggéseknek értelmezése, minősítése és lehetséges hatásainak feltérképezése céljából kérdőívet készítettünk, amelyet tesztelés céljából kitölttettem a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozásfejlesztés MSc szakos I. évfolyamos hallgatóival, akik Társadalmi és gazdasági előrejelzés. kötelező tantárgy keretében szisztematikusán foglalkoznak a hazai társadalom és gazdaság különböző időtávú jövőjének kérdéseivel. A teszt célja az volt, hogy vajon érthetőek-e szélesebb látókörű – de elsősorban gazdasági megalapozású – szakmai ismeretekkel rendelkezők számára a különböző témakörökre vonatkozó állítások, be tudják-e sorolni azokat lehetséges jövőtípusokba, tudják-e értékelni az állítások és összefüggések várható és lehetséges hatásait egy meglehetősen bonyolult pontozási rendszer alkalmazásával. A tesztelés eredménye várakozáson felül sikeres volt. Nemcsak arról győződtem meg, hogy multi- és interdiszciplináris szakértők és jövőkutatók számára is jól használható lesz a kérdőív, hanem arról is, hogy a vállalkozásfejlesztést tanuló hallgatók markáns és alternatívákban rendezhető jövőfelfogásokat és -várakozásokat képviselnek.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

A 60, 2050-re és Magyarország jövőjére vonatkozó állítást és összefüggést tartalmazó és kérdőívvé alakított téma gyűjteményünket egy multidiszciplináris brainstorming alapján készítettük⁴, amiben a legkülönbözőbb témakörökkel foglalkozó tudományos kutatók vettek részt. A 60 állítást és összefüggést három altéma köré csoportosítottuk. Ezek közül az első témakör a technológiai fejlődés és annak társadalmi, energetikai, hulladéktermelési és – hasznosítási összefüggései, amely 17 állítást tartalmazott. A második az ökológiai rendszerek, klímaváltozás és társadalmi beágyazottsága témakör volt 24 állítással. A harmadik témakör állításai a társadalom, gazdaság, tudomány, oktatás és biztonság kérdésköréit fogták át 19 állításban.

A vállalkozásfejlesztés szakos MSc hallgatóktól azt kértem, hogy a 60, hazai jövőre vonatkozó állítást és összefüggést egyenként sorolták be a saját véleményük, álláspontjuk alapján aszerint, hogy az az állítás:

- folytatódó trend, vagy
- új trend, vagy

⁴ A kérdőív összeállítását Gáspár Judit, Hideg Éva és Mihók Barbara végezték.

- divatjelenség (hype), vagy
- fontos változások előjele (ún. gyenge jel), vagy
- rendkívüli változást

kiváltó lesz.

Ezzel a besorolással arra voltam kíváncsi, hogy most mit gondolnak a hallgatók arról, hogy mi az, ami történni fog a saját tudásuk, értelmezésük szerint. Azt kértem, hogy mindenki csak egy helyre soroljon be egy eseményt. Azután azt kellett eldönteni, hogy a szóban forgó esemény értéke, hasznossága, erőssége, vagy hatása pozitív (+) vagy negatív (-) lesz-e a hallgató saját felfogása, háttérismerete alapján. A harmadik lépésben 1 és 3 közötti skálán kellett egy-egy értéket kapcsolni a szóban forgó esemény értékességének, jelentőségének kifejezése céljából. Vagyis az Osgood-féleszemantikus differenciál skálát használtam, mert az alkalmas arra, hogy mérje a fogalmak, állítások, összefüggések kognitív jelentésének szubjektív és többdimenziós értelmezését. A skála azt méri, hogy:

- mi az a valami, mit jelent egy megfogalmazott állítás, összefüggés,
- jó-e, vagy rossz-e az, és
- milyen mértékben, mennyire jó, vagy rossz az

a megkérdezett egyén felfogásában. A skála alkalmas arra is, hogy az egyéni tudásokat összekapcsoljuk, és azoknak egy szélesebb és differenciált értelmezési körét mutassunk ki az eredmények feldolgozásakor (Osgood, Suci, Tannenbaum, 1957).

A vállalkozásfejlesztés szakos hallgatókra azért esett a választás, mert a Társadalmi és gazdasági előrejelzés c. kötelező tárgy kapcsán folytatott jövőkutatás tanulmányaik – főként a szemináriumi munkájuk révén szerzett stakeholderi szerepkört gyakorló feladataik – nyitottá tették őket arra, hogy szabadon formáljanak véleményt előre megfogalmazott jövőre vonatkozó állításokról egy jövőendő vállalkozásfejlesztő szempontjából. A hallgatók 20 és 30 közötti korosztályt képviselik, ezért aktív életük a 2050-ig terjedő időszakra esve egyénileg is érdekelték abban, hogy miként változhat, milyen lehet a hazai természeti környezet társadalmi, gazdasági és kulturális, valamint globális és regionális összefüggésrendszerekbe ágyazva 2050-ig.

A csoport 38 hallgatójából 34 fő, vagyis a tesztelésre kiválasztott mintasokaság 90%-a, kitöltötte a kérdőívet, és szinte minden állítást értékelték is a hallgatók. Ily módon elemezhető és értékelhető válaszokat nyertem. A kitöltés során jelen voltam, mint a Társadalmi és gazdasági előrejelzés c. tantárgyuk oktatója, így azonnal tudtam válaszolni a kérdéseikre is. Az állításokkal kapcsolatban csak egy esetben, a transzgenetikus jelző tartalmával kapcsolatban kérdeztek. A hallgatók már ismerték a kérdőívben használtfogalomcsoportok (trendek, új trendek, gyenge jelek stb.) tartalmát és a szemantikus differenciál skála használatát, hiszen korábbi szemináriumokon már használtuk azt. A hallgatók megértették a feladat írásban megadott ismertetését, azzal kapcsolatban nem volt kérdés. Jelenlétem során nem nyilvánítottam véleményt semelyik állítással kapcsolatban, de arra is ügyeltem, hogy a hallgatók se beszéljék meg az adandó válaszokat az egyes kérdések kapcsán, vagyis igyekeztem biztosítani azt, hogy valóban egymástól függetlenek legyenek a vélemények.

A kérdőíves válaszok eredménye csak erre a csoportra érvényes, azt nem lehet kiterjeszteni sem a többi vállalkozásfejlesztő szakos hallgatóra, sem pedig a 20 és 30 év közötti fiatal közgazdászokra. A tesztminta azonban önmagában véve tartalmaz markáns véleménymintázatot, hiszen ilyen módszeres eljárás nélkül ennyi kérdésben én sem tudom az egyes szemináriumi munkák alapján megismerni átfogóan hallgatói csoportom vélekedését a

hazai jövőről. Ezen túlmenően természetesen a kérdőíves megkérdezés tesztelése volt a fontos a szóban forgó kutatómunkánk szempontjából.

3. EREDMÉNYEK

A hallgatói válaszokat két szempontból dolgoztam fel. Az egyik az volt, hogy az egyes jövőkategóriákban mely állítások a legnagyobb hatásúak, azaz szerezték meg a legtöbb pozitív, illetve negatív pontot. A másik szempontom az volt, hogy az egyes jövőkategóriákon belül az egyes állítások relatíve mennyire biztosak, illetve bizonytalanok. A relatív jelzõt azért célszerű használni a bizonytalanság mértékére történõ következtetéseknél, mert az egyes jövőkategóriák – folytatódó trendek, új trendek, divatjelenségek, gyenge jelek, rendkívüli változások – abszolút mértékben is képviselnek egy sorrendet a biztostól a bizonytalan jövőre utalva. Természetesen mindenféle jövő bizonytalan, amíg nem válik valóra, de ennek tudatában és mellett is alkalmaznak a jövőkutatók bizonytalansági fokozatokat.

3.1. Az állítások és összefüggések besorolása a hallgatói jövővárakozások szerint

Összességében 28 állítást soroltak a hallgatók a folytatódó trendek közé. Ezek közül fele-fele arányban vannak pozitív és negatív tartalmú és hatású állítások. Az új trendek közé 21 állítás került, amelyek közül 14 pozitív, és 7 negatív tartalmú és hatású állítás. Mind a fontos változások előjele, mind pedig a rendkívüli változásokat kiváltható állítások közé 17 - 17 állítás került. A különbség közöttük mindössze az, hogy a fontos változásokat kiváltó események között csak 8 pozitív hatású van, míg negatív hatású 9. A rendkívüli változásokat kiváltható állítások közé 7 pozitív és 10 negatív hatású került. Divatjelenség tekintetében igen visszafogottak voltak a hallgatók: mindössze 3 állítást soroltak ebbe a kategóriába. Ez azt is mutatja, hogy a kérdőívben megfogalmazott állítások és összefüggések nem elcsépelet szövegeket, hanem különböző mértékben releváns, jövőre vonatkoztatható állításokat tartalmaznak a hallgatók szerint is.

A hallgatók mindössze 10 állításról – az össze állítás 17%-áról – nem nyilvánítottak értékelhető csoportvéleményt. Ezek olyan állítások voltak, mint az életkor növekedése miatt kell átalakítani az egészségügyet, a zöldítés csak a szavak szintjén valósul meg, a nyitottság és a globalizáció miatt elveszhet az európai kultúra, mindenkinek dolgoznia kell majd egy-egy helyi közösségben, a növekvő szabadidő káros eltöltése egyre nagyobb gondot okoz, a méltányos életminőséghez mindenkinek alapjövedelmet kell biztosítani, a közvetlen demokrácia társadalomszervező erővé válik, a lokalitás felértékelődik minden tekintetben.

Egy másik sajátos állításcsoportot alkotnak azok az állítások, amelyeket értékelték ugyan a hallgatók, de azokösszpontszáma valamelyik kategóriában 0 pont lett. Ezek száma 8 darab. A folytatódó trendek közül (1 db) a nemnövekedési mozgalom és a kooperációs üzleti modell elterjedése, az új trendek közül pedig (4db) az életkor növekedése növelni fogja a lakossági környezetterhelést, a mindenkori tudásunk nem elegendő a természeti környezeti értékeink megóvásához, a globális klímaegyezmények nem valósulnak meg, a szabadidő megnövekedése a káros eltöltési formákat erősíti, kapott 0 pontot. Gyenge jelként a hatékony, környezetkímélő és GMO-s hazai mezőgazdaság kialakulása lett 0 pontos. Ezen kívül még 3 divatjelenség – a hazai energetikai rendszer függetlenedése az európaiktól, intenzíven gépesített lesz a mezőgazdaság és ezzel együtt nő a művelésből kivont területek nagysága, valaminta hatékony, környezetkímélő és GMO-s hazai mezőgazdaság kialakulása – is 0 összpontszámú lett. A két kategória együttesen, átfedések nélkül, 16 állítást tesz ki – az

állítások 27%-át –, amelyeket vagy nem értékelték, vagy az együttes értékelés eredménye az állítások semlegességét mutatja. A részletes kimutatást lásd az 1. Táblázatban!

3.2. Hallgatói jövővárakozások az állítások erőssége szerint

Összességében 28 állítást soroltak a hallgatók a folytatódó trendek közé. Azokat fele-fele arányban tekintették pozitív és negatív hatásúaknak. Pozitív hatású folytatódó trendek közé a legmagasabb pontszámokkal sorolták be a hallgatók az infokommunikációs technológia (IKT) gyors ütemű és széleskörű hazai elterjedését, az idősödő hazai és európai népesség egészséges életmódra váltását, a természeti értékeink védelmében a határon átnyúló nemzetközi együttműködések szerepének megnövekedését, az önvezető autók és drónok használatának elterjedését. Viszonylag magas pozitív pontszámot kaptak még a restaurációs ökológia folytatódó szerepnövekedése, a városi környezet zöld infrastrukturális fejlődésének folytatódása, valamint az élethosszig tartó tanulás terjedése és majd munkává válása állítások.

Nagyon negatív folytatódó trendek közé sorolták a hallgatók a klientúra építésével összefüggő állami korrupció további mélyülését, a hazai népesség további elöregedését és a népességszám megállíthatatlan csökkenését, a hazai termőterületek termelésből történő kivonásának további folytatódását, az elöregedés környezetterhelést növelő hatását, valamint azt, hogy természeti értékmegőrzésünk egyik fő korlátjátovábbra is tudásunk elégtelensége lesz. Jelentős negatív pontértéket adtak a hallgatók a hazai klíma mediterránosodásából következő egyre szaporodó és megoldandó feladatoknak.

Új trendek tekintetében már kevésbé voltak optimisták a hallgatók: egyrészt nem találtak markáns hatású új trendeket (alacsonyabb pontszámok jöttek ki), másrészt túl sok állítás (21 db) is bekerült a lehetséges új trendek közé. A legnagyobb pozitív hatást várják el a hallgatók a CO₂ átalakításának megoldhatóvá válásától és a restaurációs ökológia szerepnövekedésétől. Szintén pozitív, de mérsékeltebb fontosságot feltételeznek a munka szabadabb értelmezéséről és önkifejező szerepének növekedéséről, a nem-akkumulátoros energiatárolás megoldhatóvá válásáról, aminek révén a megújuló energiák használata széleskörűvé válhat, elterjedhet a helyi adottságokhoz igazodó természethasználat, valamint arról, hogy a tanulás mindinkább a munka egyik formájává válik.

Negatív hatású új trendek tekintetében azt várják, hogy a víz lesz a kritikus környezeti közege a jövő hulladékgazdálkodásának, a szabadkereskedelmi egyezményektől sem várnak jó hatást a hazai természeti környezetre, mert attól tartanak, hogy amiatt elsorvadhat a hazai mezőgazdaság és a táj gondozása, ápolása.

A fontos változások előjeleként szintén sok állítást, 17 db-ot, jelöltek meg a hallgatók. Összességében ezekre az a jellemző, mint az új trendekre: sok állítás lehet gyenge jel, de hatásaik sem túlságosan erősek. Nagy pozitív hatású fontos változások közé sorolták a hallgatók a CO₂ átalakításának megoldhatóvá válását, a munka önkifejező vonásainak megerősödését, a restaurációs ökológia térnyerését, valamint a hazai energetikai rendszernek a függetlenedését az európai rendszertől. Negatív hatású gyenge jelként fogják fel a hallgatók a klímaváltozás miatti csapadéeloszlás megváltozását, aminek révén a hegyvidéki vízkészlet drasztikusan csökkenhet, a hazai táj biodiverzitásának kihígulását, a természethiányos életmód terjedését, aminek következtében pszichés betegségek is terjednek, valamint a szabadkereskedelmi egyezmények következtében a hazai mezőgazdaság és táj elsorvadását.

1. Táblázat: Az összesített, a folytatódó trendek, az új trendek a divatjelenségek a fontos változások előjele és a rendkívüli változást kiváltó események, állítások besorolása a hallgatók értékelése szerint (db)

Eseménycsoportok	Folytatódó trendek	Új trendek	Divatjelenségek	Fontos változások előjele	Rendkívüli változást kiváltó
I. Technológiai fejlődés valamint társadalmi, energetikai, hulladéktermelési és -hasznosítási összefüggései (17 állítás)	9(0) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 8 negatív, -10 és az alatti: 1 0: 0	8(0) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 5 negatív, -10 és az alatti: 3 0: 0	2(1) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 2 negatív, -10 és az alatti: 0 0: 1	4(0) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 3 negatív, -10 és az alatti: 1 0: 0	6(0) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 5 negatív, -10 és az alatti: 1 0: 0
II. Ökológiai rendszerek, klímaváltozás és azok társadalmi beágyazottsága közötti összefüggések (24 állítás)	12(0) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 4 negatív, -10 és az alatti: 8 0: 0	9(3) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 5 negatív, -10 és az alatti: 4 0: 3	1(2) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 0 negatív, -10 és az alatti: 1 0: 2	12(0) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 5 negatív, -10 és az alatti: 7 0: 0	7(0) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 1 negatív, -10 és az alatti: 6 0: 0
III. Társadalom, gazdaság, tudomány, felsőoktatás, biztonság összefüggései (19 állítás)	7(1) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 2 negatív, -10 és az alatti: 5 0: 1	4(1) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 4 negatív, -10 és az alatti: 0 0: 1	0(1) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 0 negatív, -10 és az alatti: 0 0: 1	1 (1) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 0 negatív, -10 és az alatti: 1 0: 1	4(0) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 1 negatív, -10 és az alatti: 3 0: 0
Együtt	28(1) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 14 negatív: -10 és az alatti: 14 0: 1	21(4) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 14 negatív: -10 és az alatti: 7 0: 4	3(4) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 2 negatív: -10 és az alatti: 1 0: 4	17(1) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 8 negatív: -10 és az alatti: 9 0: 0	17(0) ebből: pozitív, 10 és afeletti: 7 negatív: -10 és az alatti: 10 0: 0

Megjegyzések a táblázathoz: A zárójeles szám az összesített 0-ra értékelések számát mutatja. Azért + vagy – 10 a határvonal, mert ekkora értéket legalább 4 fő, vagy maximum 10 fő értékelése alapján lehetett elérni a résztvevők számához képest. Tehát a feldolgozásban a több személy által képviselt kiscsoportos véleményeket kerestük meg.

Forrás: Saját készítés

A rendkívüli változásokat kiváltható előjelek közé szintén 17 állítás került. Ezek közül a legnagyobb pozitív hatást IKT gyors ütemű és széleskörű hazai elterjedésétől, valamint az újrahasznosítás révén lehetővé váló további fogyasztásnövekedéstől várják. Érdekes meglátást rejt az az állítás, amely szerint, ha a hazai energetikai rendszer függetlenedik az európaítól, akkor ez nem negatív, hanem inkább pozitív hatással jár a jövőnkre nézve. E tekintetben a függetlenedés pozitív értéket hordoz.

A rendkívüli változásokat kiváltható előjelek többsége (10 db) negatív hatással járhat a hallgatói vélemények szerint. Legnegatívabb hatást feltételeznek a hazai táj biodiverzitásának kihígulásáról, az antidemokratikus megoldások terjedésétől, aminek következtében a természeti közjavak mindinkább magánjavakká válnak, a szabadkereskedelmi egyezmények következtében elsorvad a hazai mezőgazdaság és táj, erőteljesen növekszik a háború veszélye a migráció és a multikulturalizmus terjedése miatt, továbbá a GMO-kmezőgazdasági elterjedése megnöveli a veszélyét annak, hogy azok kiszivárognak a természeti környezetbe is.

A divatjelenségek közé mindössze 3 állítást soroltak a hallgatók, de azok is csak mérsékelt pontszámot kaptak. Ezek közül pozitív divatjelenségként említették az önvezető autó és a drónok elterjedését, valamint az újrahasznosítás megoldása révén a fogyasztás további növelésének lehetőségét. Negatív hatású divatjelenségnek csak a természethiány okozta pszichés betegségek terjedését tartják.

3.3. Hallgatói jövővárakozások az állítások relatív bizonytalanságának mértéke szerint

Az előző alpontok elemzéséből látható, hogy egy-egy állítás és összefüggés több csoportba is besorolódott a hallgatók összesített eredményei alapján. Az összesített pontokat tartalmazó táblázatból ezért azt is meg lehet állapítani, hogy az egyes állítások és összefüggések hány jövőbeni lehetőség típusba sorolódtak, vagyis milyen mértékű a besorolásuk relatív bizonytalansága egy-egy kategórián belül. A jövő ugyan általában bizonytalan, de az egyes jövőformák bizonytalansága sem egyforma. Általánosságban a folytatódó trendek bizonytalansága a legkisebb, míg a rendkívüli változásokat kiváltható események, állítások a legbizonytalanabbak a jelenből megítélve. Ugyanakkor egy-egy jövőkategórián belül is élhetünk a relatív bizonytalanságok mértékének becslésével. Például a folytatódó trendeken belül a csak ide besorolt állítások bizonytalansága relatíve a legalacsonyabb, míg ha egy állítás egyszerre 3 jövőkategóriába is besorolódott, akkor annak kategóriákon belüli relatív bizonytalansága közepes. Az általunk használt skála szerint az egyes állítások jövőkategóriánkénti relatív bizonytalansága alacsony akkor, ha csak 1 vagy 2 kategóriába kerültek be, közepes, ha 3-ba is bekerültek, és magas, ha 4 vagy 5 kategóriába is bekerültek. Természetesen ekkor is figyelembe vesszük azt, hogy a besorolt és értékelt állítások elérjék legalább a minimális pozitív, illetve a negatív összpontszámot. Az állítások és összefüggések relatív bizonytalanságának besorolásáról ad áttekintő adatokat a 2. Táblázat.

Ebből a szempontból a folytatódó trendek kategóriájába az alacsony bizonytalanságú állítások közé 9 pozitív és 11 negatív magas, illetve alacsony, de minimum feletti pontszámot kapott állítás került be. Ezek közül a legfontosabb pozitív állítások az idősödő népesség fogyasztói szokásainak folyamatosan egészségesebbre váltása, a természeti értékek hatékony védelme érdekében a határokon átnyúló kapcsolatok erősítése, valamint az újrahasznosítás, újrafelhasználás további terjedése. Negatív állítások tekintetében az alacsony bizonytalanságúak közül kiemelendők az állami korrupció további mélyülése, a hazai

népességszám csökkenése és az előregedés, a termőterületek további csökkenése, a vidék elnéptelenedése, valamint a nemzetközi és a hazai migráció növekedése.

2. Táblázat: Az állítások és összefüggések megoszlása a besorolásuk relatív stabilitása/instabilitása szerint

Állítások, összefüggések típusa	Relatív alacsony bizonytalanságúak száma	Relatív közepes bizonytalanságúak száma	Relatív magas bizonytalanságúak száma
Folytatódó trendek	20 db, 6 átfedéssel	5 db, 3 átfedéssel	3 db, 2 átfedéssel
Új trendek	13 db, 7 átfedéssel	6 db, 5 átfedéssel	2 db, 2 átfedéssel
Divatjelenség	2 db, 2 átfedéssel	1 db, 1 átfedéssel	-
Fontos változások előjelei	11 db, 2 átfedéssel	4 db, 4 átfedéssel	2 db, 1 átfedéssel
Rendkívüli változásokat kiváltók	10 db, 1 átfedéssel	4 db, 4 átfedéssel	2 db, 1 átfedéssel

Forrás: Saját készítés

A folytatódó trendek közé sorolt közepes bizonytalanságú pozitív állítások a restaurációs ökológia terjedése, és a városi zöld infrastruktúra további javítása, míg a negatívak közül a hazai klíma mediterránosodása és a természethiány kiváltotta pszichés betegségek terjedése. A magas bizonytalanságúak közül az élethosszig tartó tanulás egyre inkább munkává válása, és az ún. smart technológiák révén elérhető környezetkímélet folytatódása említethető meg.

Az új trendek esetében a relatív alacsony bizonytalanságú állítások a vidék újra benépesítésére, a szisztematikus függőségen alapuló biztonságpolitikára történő áttérésre, a víz kritikus szerepére, az IKT gyors ütemű és széleskörű hazai elterjedésére, valamint a CO₂ átalakításának megoldására vonatkoznak. A relatív közepes bizonytalanságú új trendek a restaurációs ökológia elterjedését, a városi zöld infrastruktúra fejlesztését, az élethosszig tartó tanulás munkává válását, valamint a szabadkereskedelmi egyezmények hazai mezőgazdaságot és természeti környezetet eltorlasztó hatását foglalják magukba. Magas bizonytalanságú pozitív élelmű és hatású új trendek közé sorolódtak a hazai energetikai rendszer függetlenedése és az ún. smart technológiák környezetkímélő hatásainak hazai terjedése.

A relatív alacsony bizonytalanságú fontos változások előjelei közé 11 állítás sorolódott, amelyek közül itt most csak a ligniterőművek atomerőműre váltásának környezetjavító hatását, a nanorobotok és a GMO-k hazai elterjedését, a szabadkereskedelmi egyezmények lokális fejlődést és a helyi ökoszisztémák szolgáltató képességének ellehetetlenítő hatását említem meg magas pontszámukat is figyelembe véve. A relatív közepes bizonytalanságú fontos változások előjelei közé tartoznak a restaurációs ökológia elterjedése, a városi zöld infrastruktúra fejlesztése, a természethiány okozta megbetegedések terjedése, valamint a szabadkereskedelmi egyezmények hazai mezőgazdaságot és természeti környezetet eltorlasztó hatása tartoznak. A magas bizonytalanságúakat pedig a hazai energetikai rendszer függetlenedése és a munka önfejlesztő és kreatív tevékenységgé válása alkotják.

Rendkívüli változásokat kiváltható relatív alacsony bizonytalanságú pozitív állítások között szerepelnek a robotika és az automatizálás nélküli kisebb ökológiai lábnyomú világ létrejötte, az IKT gyors ütemű és széleskörű hazai elterjedése, a transzgenetika nélküli biotechnológia széleskörű hazai elterjedése, valamint az ökoszisztéma szolgáltatások beárazásának megvalósulása. A negatív értelmezésű állításokat képviselnek a hatékony és környezetkímélő

GMO-k hazai elterjedése, a hazai táj biodiverzitásának kihígulása, a természeti javak magánjavakká válása, valamint a multikulturalizmus és a migráció miatti háborús veszély megnövekedése.

Rendkívüli változásokat kiváltható relatíve közepes bizonytalanságú pozitív állításként értékelték a hallgatók az élethosszig tartó tanulás munkává válását, míg negatív állításként tekintenek a szabadkereskedelmi egyezmények hazai mezőgazdaságot és tájat sorvasztó hatására, a GMO-k természeti környezetbe történő kiszivárgására, valamint a hazai klíma mediterránosodására.

Rendkívüli változásokat kiváltható relatíve magas bizonytalanságú pozitív állításként pontozták a hallgatók a hazai energetikai rendszer európai hálózattól történő függetlenedését, és az újrahasznosítás elterjedésével lábra kapó további fogyasztásnövekedés lehetőségét.

A 2. Táblázat adatai szerint a folytatódó és az új trendek összetevői tartalmazzák a legtöbb átfedést, ami azt jelzi, hogy a jövőkategóriákat átfedő besorolású állítások köre egyaránt foglalkoztatja a hallgatókat, bár azok megítélésében eltérő álláspontokat képviselnek, s így módon a csoport vélekedése mintázatokba rendeződik.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kérdőív tesztelésének eredményeiből az alábbi következtetések vonhatók le:

- A horizonscanning keretében alkalmazott brainstorming eredményei alapján előállított kérdőívünk releváns, jövőre vonatkoztatható állításokat tartalmaz a hallgatók szerint is.
- A kérdőív kitölthető, és az eredmények feldolgozása arról informál, hogy különböző, de mintázatokba rendeződő jövőfelfogások várhatók el a válaszolóktól, amibe az is beletartozik, hogy vannak olyan állítások és összefüggések, amelyek a jelenben kiscsoportok szintjén még nem érzékelhetők. A horizonscanning valóban csak a jövő fürkészésére alkalmas foresight típusú jövőfeltáró eljárás.
- Minthogy a csoportokba sorolás és az Osgood-féle szemantikus differenciál skála együttes használata összetett értékelési feladat, ezért az értékelési feladatot, és különösen a skála tartalmát és használatát előzetesen ismertetni kell a kérdőív kitöltőivel, továbbá a kérdőív kitöltését a facilitátorok és résztvevők személyes jelenléte formájában célszerű megvalósítani. Mindeközben ügyelni kell arra is, hogy minden résztvevő szigorúan egyénileg dolgozzék, vagyis valóban egymástól függetlenek legyenek a vélemények, értékelések.
- A tesztfelmérésben résztvevő hallgatók már korábban megtanulták, és ennek köszönhetően a besorolást és a skálát kérdés nélkül és önállóan tudták alkalmazni, ezért a szemináriumon történő kérdőív kitöltés rendkívül gazdag eredményt hozott: a 60 állításból mindössze 10 állítást nem értékelték feldolgozhatósági küszöb felett, és további, átfedések nélküli 6 állítást értékelték pontösszegüket tekintve 0 pontra, vagyis tekintettek semlegesnek és csoportérzékelés alattinak.
- A horizonscanning-et és a kérdőíves értékelést célszerű lenne évente megismételni mind a hazai távlati jövő láthatóbbá, érzékelhetőbbé tétele és tanulási folyamatot gerjesztő hatása érdekében, mind pedig a vállalkozásfejlesztés hallgatók jövőfelfogásának évről-évre változásának megismerése és összehasonlítása céljából.

IRODALOMJEGYZÉK

- Hideg Éva (2017a): *Környezeti jövőkutatás 2050. Záró tanulmány*. Kézirat. MTA Ökológiai Kutatóközpont, Budapest
- Hideg Éva (2017b): *Környezeti jövőkutatás 2050. Rövid záró tanulmány*. MTA Ökológiai Kutatóközpont, Budapest
- Osgood, C. E., Suci, G. J., Tannenbaum, P. H. (1957): *The Measurement of Meaning*. University of Illinois Press, Urbana, IL
- Schultz, W. (2006): The Cultural Contradictions of Managing Change: Using Horizon Scanning in an Evidence-based Policy Context. *Foresight*, 8, pp.3-12

A GAZDASÁGSTATISZTIKA MÚLTJA, JELENE ÉS JÖVŐJE, AZ ADATOK FELHASZNÁLÁSA

THE PAST, PRESENT AND FUTURE OF BUSINESS STATISTICS, USE OF DATA

Laczka Éva, Ph.D.

Elnök, Magyar Statisztikai Társaság, 1024 Budapest, Keleti Károly u 5-7.,

laczkae@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÁS

Az önálló magyar statisztika, így a magyar gazdaságstatisztika is 1867-ben született, melynek első feladatai a gazdaság helyzetének felmérése, elemzése volt. Míg az ágazati statisztikák már a 19. század utolsó harmadában kialakultak, a nemzetgazdasági szintű vizsgálatok megjelenése a 20. század első felére tehető. A technika, a tudományok fejlődése, a gazdasági folyamatok változásai az évtizedek során folyamatosan alakították a statisztika, így a gazdaságstatisztikai rendszerét is. Napjainkra a folyamatok felgyorsultak, a digitális világ, az információrobbanás, a globalizáció merőben új helyzet elé állította a statisztikusokat, de még a statisztikai adatok felhasználóit is. Egyre nagyobb mennyiségű információ, adat keletkezik és egyre nehezebb eligazodni a statisztikai (gazdaságstatisztikai) adatok tengerében, aminek egyre nagyobb kockázata is vannak. A fentiek miatt egyre inkább felértékelődik a statisztika, a statisztikusok szerepe, hiszen az adatok, információk pontos tartalmának ismerete nélkül nem lehet hiteles képet felvázolni, helyes következtetéseket levonni, nem lehet helyes döntéseket hozni.

SUMMARY

The history of the independent Hungarian Statistics (including Economic/Business Statistics) dates back to 1867. Among the first tasks of the Hungarian Statistics we need to highlight the importance of surveying, analysing the state of Hungarian economy. While the statistics of economic branches (sectors) were established in last decades of the 19th century the analysis of economy at national level appeared in the first half of the 20th century. Over the decades the development of technology and sciences, the changing economic processes have been formed the system of economic/business statistics. In the past few decades the changes have been accelerating, the digital world, the information explosion, the globalization represents nevertheless a much greater challenge for statisticians and users than those of the previous decades. It is getting more and more challenging to use the ocean of information and data. The statistical knowledge, the role of statisticians have been upgrading because in order to produce, publish reliable data, decisions we need to know all about the statistical data, and we need to enhance the statistical knowledge and the statistical culture.

1. BEVEZETÉS

A statisztika szót első alkalommal Gottfried Achenwall (1719-1772) német filozófus, történész, közgazdász, jogász, statisztikus használta az állam tevékenységével kapcsolatos információk, adatok elemzésére (MST, 2016). Az utóbbi évek kutatásai azonban kiderítették, hogy a statisztika szó születése Achenwall tanárának, a magyar származású Martin Schmeizel-nek (1679-1747) köszönhető (Verók Attila, 2015). Gottfried Achenwallban volt az első, hogy publikációiban ő használta a statisztika szót először.

2.A MAGYAR GAZDASÁGSTATISZTIKA ~ KÉRDÉSEK, VÁLASZOK

2.1.A kezdetektől az EU csatlakozásig

Az önálló magyar statisztikai szolgálat (beleértve a magyar gazdaságstatisztikát is) 1867-ben, a kiegyezéssel egyidőben született. A Keleti Károly vezetésével megalakuló Statisztikai Hivatal első feladatai között kiemelt szerepet játszott a magyar gazdaság helyzetének felmérése, elemzése.

Hasonlóan más nemzeti statisztikákhoz, a magyar statisztika történetének három jól elkülöníthető korszakát különböztethetjük meg. Az első időszak az ágazati statisztikák kialakulásának időszaka, ez jellemezte Keleti Károly időszakát is.

A gazdaságstatisztika történetének második időszakban alakultak ki a mérlegrendszerek, köztük a nemzeti számlák rendszere is, ami már felvetette az egyes ágazati statisztikák közötti koordináció, harmonizáció igényét is. Ebben az időszakban a mérlegek egyszerűen hozzáadódtak a gazdaságstatisztika már meglévő ágazati statisztikáihoz, de a rendszerek integrálásamég nem merült fel. A fejlesztések első eredményei mellett persze voltak negatív következmények is. Kialakult az a helyzet, hogy miközben a mérlegek és az ágazati statisztikák ugyanarra a kérdésekre keresték a választ, az eltérő módszertanok miatt gyakran eltérő eredményekre jutottak. Így fordulhatott elő, hogy az ipar termelésére vonatkozóan más képet mutatott az iparstatisztika és más képet mutatott a nemzetgazdasági számlák rendszere.

A mikro- és makro-rendszerek integrálása iránti igény csak a gazdaságstatisztikaharmadik időszakában merült fel. A statisztikusok felismerték, hogy megkerülhetetlen a nemzeti számlák és az ágazati statisztikák rendszerei közötti harmónia (konzisztencia) megteremtése. Bár a probléma a hatvanas, hetvenes években már kezdett égetővé válni, a megoldás még váratott magára. A problémamegoldásában nemzetközi fejlesztések nyújtottak segítséget.

A makro-statisztikák, a nemzeti számlák fejlesztése a 18. századi francia próbálkozásoktól eltekintve a 20. század első felében vett nagyobb lendületet, amihez a gazdasági válság és a közgazdaságtan fejlődése is nagymértékben hozzájárult. Az időközben megalakult ENSZ-ben folyó statisztikai munkának volt köszönhető, hogy 1953-ban megszületett az első System of National Accounts – SNA kézikönyve (KSH, 1993). Jól jellemzi a változó világunkat, hogy a kézikönyvet már 1968-ban aktualizálni kellett. A nemzetközi fejlesztésekből a magyar statisztikusok is kivették a részüket s ennek volt köszönhető az is, hogy a KSH már 1968-tól két egymással párhuzamosan működő nemzetgazdasági elszámolási rendszert működtetett; az SNA-t és a kötelezően előírt, marxista politikai gazdaságtanra épülő nemzetgazdasági mérlegrendszert.

Az ezredfordulót követően tovább differenciálta a helyzetet a szatellit számlák megjelenése (Mezőgazdasági Számlák Rendszere, Turizmus Szatellit Számla, Környezeti Számlák, stb.). A nemzeti számlák és a szatellit számlák eltérő céljai, koncepciói, definíciói, módszertanai miatt hamarosan ki kellett dolgozni az eltéréseket levezető „hidakat” is.

2.2.Az EU csatlakozástól napjainkig

A statisztika 1989 után új, markáns kihívásokkal szembesült, mivel már a kilencvenes években elindult a felkészülés az EU csatlakozásra. Vizsgálatok, felmérések sora készült arra vonatkozóan, hogy a magyar statisztikai gyakorlat milyen mértékben felel meg az Európai Unió statisztikai előírásainak, jogszabályainak. A vizsgálatok statisztikai területektől függően más-más feladatokat, kihívásokat generáltak a magyar statisztikusok számára. A felkészülés eredményeként, a magyar statisztika 2004-ben csatlakozott az Európai Statisztikák Rendszeréhez (ESR). A munka, a változások sora az EU csatlakozással nem fejeződött be, sőt, az ezredfordulót követően az ESR egészének megújítása iránti igénnyel is szembesülni kellett. A

teljesség igénye nélkül csupán néhány okot szeretnék megemlíteni; így a technika és az informatika robbanásszerű fejlődését, az információ robbanást, a globalizáció hatását és persze ide kell sorolnom a gazdasági válság hatásait is.

A fentiek vezettek el oda, hogy az Európai Unió Statisztikai Hivatal (Eurostat) 2012-ben egy új projektet indított, melynek célja egy gazdaságstatisztikai keretjogszabály (Framework Regulation on Integration of Business Statistics – FRIBS) kidolgozása volt. A FRIBS feladata az volt, hogy integrálja, egyszerűsítse, tegye rugalmasáa gazdaságstatisztikai rendszer működését, csökkentse az adatszolgáltatási terheket és javítsa a statisztikai adatok konzisztenciáját, minőségét.

A FRIBS-el az Eurostat a teljes gazdaságstatisztikai rendszer tartalmi és jogszabályi újragondolását kezdeményezte. A felhasználók véleménye szerint ugyanis a jogi háttér is gátolta a gazdaságstatisztika módszertani harmonizációját, illetve nem tudott rugalmasan alkalmazkodni a változó gazdasági körülményekhez, nem tudta kielégíteni a felhasználók változó igényeit. Hozzá kell tenni, hogy a gazdaságstatisztika egyes területeinek megújítására – nemzetközi szinten – már korábban is voltak kezdeményezések, sőt bizonyos részproblémákat meg is oldottak, de csak átmeneti megoldásokról beszélhettünk.

2012-ben a feladat végrehajtásához készült ütemterv is, mely szerint 2016-ban a statisztikákat már az új koncepció szerint kellett volna összeállítani. A feladat bonyolultságát azonban alul becsülték, ezt igazolja az is, hogy a FRIBS csak most jutott el a tárgyalások, jóváhagyás Tanácsi szakaszába. A magyar EU elnökség tapasztalatai alapján prognosztizálható, hogy még kemény munka áll előttünk. Amikor ugyanis az Európai Parlament, a Tanács, a Bizottság és a tagországok – együtt – újra tárgyalják a jogszabályt, hosszas, éles vitákra kell számítani.

A tervezet jelenlegi verziója 10 gazdaságstatisztikai jogszabály módosítására és/vagy kiváltására tesz javaslatot (Council of the European Union, 2017). A tervezet alapvetően azokra a statisztikákra vonatkozik, amelyek a GDP forrásai, legfontosabb pillérei, hosszú távon azonban más statisztikák bevonására is lehet számítani. A keretjogszabály nem kisebb feladatokat próbál megoldani, mint

- a párhuzamos adatgyűjtések kiküszöbölése,
- a mikro-adatok cseréjének biztosítása a gazdaságstatisztikai rendszerek területei, illetve tagországok között,
- a GSZR (biznisz regiszter) szerepének erősítése,
- harmonizált statisztikai adatvédelmi rendszer kidolgozás,
- de a tervezet meg kíván felelni az „európai statisztikai törvény” és az európai gyakorlati kódex alapelveinek is.

Kezdetben a keretjogszabály részét képezte a statisztikai egység(gazdaságfogalom) definíciója is. Szerencsére, a tagországoknak sikerült elérni, hogy a statisztikai egység definíciója ne kerüljön be(ne égjen be) a keretjogszabályba. A „közös” statisztikai egység definíciójának megfogalmazása azért váltott ki ilyen éles vitát, mert egy valamennyi mikro-(ágazati) és makro-statisztikai terület igényeinek megfelelő „közös” definíció megalkotása nagyon nehéz, és nem is veszélytelen feladat.

2.3.A Gazdaság (enterprise) fogalom

A gazdasági és műszaki fejlődés, a globalizáció alapvetően megváltoztatta a gazdaság szereplőinek működését, egyre bonyolultabb együttműködés, gazdasági formációk jöttek létre. Annak érdekében, hogy mind nemzeti, mind nemzetközi szinten összehasonlítható adatokat lehessen előállítani, definiálni kellett a gazdaságok formáit, típusait is. Erre a célra született meg a Tanácsi (696/93/EGK) rendelet még 1993-ban. A rendelet értelmében a

tagországoknak 1994. január 1-től, a 696/93/EGK rendelet szerint kell szolgáltatni gazdaságstatisztikai adatokat. A Tanácsi rendelet az alábbi kategóriákat definiálta:

- vállalkozás (enterprise),
- szervezeti egység,
- vállalatok csoportja,
- szakosodott egység (KAU)
- homogén szakosodott egység (UHP),
- telep,
- szakosodott telep (local KAU)
- homogén szakosodott telep (local UHP).

A rendelet értelmében a termelési egységeket a számviteli, szervezeti, földrajzi és tevékenység szempontok szerint kell besorolni a fenti kategóriákba. A felsorolt kategóriák, a szempontok a statisztikusok számára márkorábban is ismertek voltak, sőt, a kategóriák zömét használták is. Amia gondot okozta, az a vállalkozások (enterprise) fogalmának bevezetése volt. A vállalkozás (enterprise) fogalom bevezetése azonban még hosszú ideig váratott magára. Az intő jelek az ezredfordulót követően jelentkeztek, amikor a globalizáció egyre erősebben érezte a hatását a nemzeti és nemzetközi gazdasági folyamatokban. Arégi tagországok kutatói, elemzői vették észre, hogy egyre nehezebb az adatokat összehasonlítani, konzisztencia problémák merülnek fel, különösen a makro-adatok esetében. A kelet-közép-európai (új) tagországok mentségére szolgáljon, hogy a globalizáció ekkor őket még csak kismértékben érintette.

A Bizottság és néhány nagy tagország – felismerve a problémát – a vállalkozás fogalom bevezetése érdekében konzultációkat, fórumokat szerveztek. E témában 2003-ban Budapesten is volt egy nemzetközi konferencia, amelyet a francia kormány és a francia statisztikai hivatal hívott össze. Az előadásokat az Eurostat, a francia, a német és az olasz hivatalok munkatársai tartották, akiknek e témában voltak már tapasztalataik. De akkor még számukra is sok nyitott kérdés volt. Az oka az lehetett, hogy az alkalmazott módszertan a GDP szintjében nem okozott problémát, azinkább a GDP szerkezetére gyakorolható hatást, amit viszont nehezebb értékelni.

Mivel a globalizációs folyamatok és azok hatása idővel felerősödött, a probléma egyre inkább sürgetővé vált, így felmerült a munka felgyorsítása. Nem véletlen az sem, hogy a statisztikai egység kérdése, az „enterprise” fogalom bevezetése hamarosan a FRIBS egyik legvitatottabb kérdésévé vált. De hogyan lehet megoldani ezt a problémát?

2.4. A vállalkozás fogalom bevezetése, a feltételek megteremtése

Ahhoz, hogy be tudjuk vezetni a gazdaság (enterprise) fogalmat, meg kell vizsgálni a vállalatokra, vállalat csoportokra vonatkozó, rendelkezésre álló adatbázisokat, illetve fel kell térképezni a vállalatok és vállalkozások közötti együttműködést, összefüggéseket.

Egy olyan elemzési módszert kell kidolgozni, ami a vállalatok, vállalat csoportok jogi, működési és számviteli szerkezetét vizsgálja, nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt. A csoportokon belül fel kellett tárni a vállalatok (jogi egységek) között meglévő kapcsolatokat, beleértve a statisztikai adatgyűjtések végrehajtásának gyakorlatát, lehetséges módjait is. Számba kell venni a csoport valamennyi vállalatát, elemét, tevékenységét, amire vonatkozóan – szerencsére – az Euro Csoport Regiszterben (EGR) a szükséges információk többsége rendelkezésre is áll. Az angolok többféle vizsgálati eljárást is kidolgoztak, a vállalkozások szerkezetének bonyolultságától, összetettségétől függően.

Magyarországon a vállalatok 90-95 százaléka egyetlen jogi egységből áll, a több jogi egységből álló vállalkozások, csoportok aránya mindössze 5-10 százalékot tesz ki, de

azoknemzetgazdaságon belüli súlya ennél lényegesen nagyobb. A feladatunk tehát ez utóbbi vállalat kör jellemzőinek, szervezeti felépítésének részletes vizsgálata, feltérképezése.

Nem véletlen, hogy az elsővizsgálatokat a francia statisztikusok végezték, dolgozták ki, mivel náluk található több multinacionális vállalkozás központja. Az addig strukturálatlan adatok feldolgozása náluk okozta a leg súlyosabb konzisztencia problémákat a francia GDP szerkezetében.

Univerzális, valamennyi tagország esetében alkalmazható megoldás természetesen nincs. Más eljárást kell kidolgozni azon tagországok esetében, ahol a multinacionális vállalkozások központja van, és más eljárást kell alkalmazni, ahol többnyire a leányvállalatok működnek. Míg az első esetben inkább az ún. „fentről lefelé”, az másik esetben a „lentől felfelé” haladó eljárás vezethet jó eredményre.

A feladat végrehajtását nagymértékben nehezíti az egyes tagországok közötti adatcsere is, ami ugyan csökkenti a terheket, javítja a konzisztenciát, de felvet adatvédelmi problémákat is, de nehezíti a feladat végrehajtását a tagországok eltérő statisztikai rendszereik is.

Nagy kérdés az is, hogy a cél érdekében milyen adatgyűjtési rendszert érdemes működtetni. A kérdés az, hogy az adatgyűjtés során a vállalkozások, vállalat csoportok minden jogi egységét kérjük-e meg a kérdőívek kitöltésére. Avagy, egyetlen komplex kérdőívet állítunk össze és kérjük meg a multinacionális vállalkozás központját, hogy a kérdőíveketők töltsék ki a hozzájuk tartozó összes jogi egységre vonatkozóan.

A magyar statisztikai gyakorlat ismeretében úgy gondolom, hogy a „lentől felfelé” haladó eljárás vezethet jobb eredményre, illetve a kérdőíveket jogi egységenként kell kitölteni. Ez viszont maga után vonja azt, hogy fel kell térképezni a vállalkozáshoz tartozó jogi egységek körét, együttműködésének minden elemét, majd a feltárt információkat be kell építeni a hazai regiszterekbe. Ez a közelítés viszont a regiszterek fejlesztésében, működtetésében igényel paradigma váltást (Laczka, 2015).

3.A BIG DATA JELENSÉG

Napjaink új, egyik legnépszerűbb témája a Big Data felhasználása, felhasználhatósága. A Big Data alatt az intelligens hálózatok, a gazdaság szereplői, a magánszektor és az egyéni felhasználók által napi szinten előállított óriási mennyiségű adathalmazt értjük. Az új információk, adatok napjainkban származhatnak mobilinternet használatából, számítógépek közötti kommunikációból és különböző szenzorok felhasználásából.

Becslések szerint naponta mintegy két könyvnyi új információval találkozunk, de vannak olyan becslések is, amik szerint a következő négy évben több új információ keletkezik, mint ami a világ története során eddig felhalmozódott. Evvel magyarázható, hogy a Big Data felhasználása a statisztikusok körében is egyre népszerűbb. Azt már csak zárójelben szeretném megjegyezni, hogy az új adatbázisok használata iránti igény nem az utóbbi évek terméke. Már az ezredforduló környékén is volt ilyen törekvés, de akkor azt még adatbázisként emlegették. Persze márvannak működő, jól bevált magyar gyakorlatok is. Mintegy 20 éve használjuk a legfontosabb növények termelésére vonatkozó korai becsléseket, melynek forrásai a légi felvételek adatbázisai.

A gyorsan keletkező, óriási mennyiségű új információ, adatok nagy előnye, hogy a statisztikai adatgyűjtésekhez képest gyorsabban keletkeznek, a statisztikákhoz képest naprakészek. Hátránya, hogy az adatbázisok többnyire strukturálatlanok, az adatbázisok meta-adatai nehezen elérhetőek (ha egyáltalán léteznek), az adatok feldolgozása, az alkalmazott módszertanok megismerésénél nehéz feladat, nem is beszélve az adatvédelmi, és más jogi kérdésekről.

A Big Data felhasználása a kockázatok ellenére mégis nagy lehetőség a statisztikusok számára, ugyanakkor nagy felelősséget ró a statisztikusokra. Ahhoz, hogy a Big Data alapján korrekt információkat, adatokat szolgáltatassunk, alapos módszertani vizsgálatokravan szükség. Azokkal a statisztikusokkal értek egyet, akik úgy vélik, hogy a Big Data adatforrások statisztikai célú felhasználása az ismeretek, fejlesztések jelenlegi szintjén inkább a statisztikák kiegészítésére alkalmasak. Felhasználásuk érdekében szisztematikus módszertani elemzésekre, a korábbiaknál nagyobb mennyiségű konzisztencia vizsgálatokra van szükség (MST 2016). A Big Data statisztikai célú felhasználása az ISI 61. kongresszusának (Marrakesh, 2017. július 16-21) is az egyik legnépszerűbb témája volt. Az egyik előadó azt vizsgálta, hogy eddig a statisztikusoknak – a Big Data adatbázisok felhasználás érdekében – milyen problémákat sikerült megoldani. A vizsgálatok eredményei azt jelezték, hogy a statisztikusoknak tartózkodni kell a túlzott optimizmustól. A fejlesztések jelen szintjén minden esetben szisztematikus, mély módszertani vizsgálatokat kell végrehajtani, és e tekintetben még nagyon sok nyitott kérdés áll előttünk.

4.SOKSZÍNŰSÉG VAGY HIBA

Míg az előbbieken a statisztika változó világából eredő kihívásokra, azok előnyeire, kockázataira hívtam fel a figyelmet, a jelen fejezetben néhány olyan példát szeretnék bemutatni, amelyek esetében a statisztika „sokszínűsége” okozhat (illetve gyakran okoz) problémát. Vannak olyan jelenségek, folyamatok, amelyekre vonatkozóan több statisztikai adat is áll rendelkezésünkre, és azok eltérnek egymástól. Az eltérő adatok esetében nem hibának, nem tévedések, azok koncepcionális, módszertani különbségeknek köszönhetőek. Amennyiben a felhasználó, a döntéshozó nincs tisztában az adatok tartalmának eltéréseivel, azok okaival, az adatgyűjtések eltérő céljaival, definícióival, módszertanával súlyos hibákat követhetünk el. A példák köréből két agrárstatisztikai példát választottam, amit az agrárszektor speciális volta tovább nehezít. Az egyik példa a mezőgazdaság munkaerő ráfordítás mérésére szolgáló három statisztika, statisztikai mutató, a másik az agrárium teljesítményének nemzeti számlák szerinti és szatellit számla szerinti elszámolásának eltéréseit szemlélteti.

4.1.A mezőgazdasági munkaerő ráfordítás elszámolásának három közelítése

A mezőgazdaság munkaerő ráfordítására vonatkozóan a statisztika három, nemzetközi standardok (EU, ILO) alapján végzett adatgyűjtés eredményeit, mutatóit publikálja. A három felvétel célja, ennek megfelelően a felvételek koncepciója, definíciói, és az ún. lefedettsége is meglehetősen eltérő (1. ábra).

Az Éves Munkaerő egység (ÉME) a mezőgazdaságban használt munkaerő mérés legátfogóbb mutatója. Az ÉME a néhány órás munkavégzést is átszámítja teljes munkaidős (évi 1800 órás) munkavégzésre, illetve elszámol a kiegészítő tevékenységként végzett munkával is. Mindez összehasonlíthatóvá teszi a gazdasági szervezetekben és az egyéni gazdaságokban végzett mezőgazdasági munkát. Az ÉME jól használható a mezőgazdasági munka szerkezetének vizsgálatára, azonban nem alkalmas a nemzetgazdaság más ágazataival történő összehasonlításra.

A Lakossági munkaerő-felmérés a foglalkoztatás és munkanélküliség mérésére alkalmas reprezentatív felvétel. Az összeírás esetében a foglalkoztatott létszámban a jövedelemszerző mezőgazdasági munkával számolnak el, így a nem fizetett (háztartásokban, egyéni gazdaságokban végzett) munkát nem veszik figyelembe. A felmérés negyedévenként készül, mintavételes eljárással (azaz, ez esetben a mintavételi hibával is számolni kell).

Az Intézményi munkaügyi statisztika a legalább 5 főt foglalkoztató vállalkozásokra, költségvetési szervekre kiterjedő felmérés, ami a mezőgazdaság, vad- és erdőgazdálkodás, illetve halászat gazdasági ágakba sorolt gazdasági szervezetek alkalmazásában állókat figyeli meg. A felmérés definíciója értelmében az adott hónapban 60 óránál kevesebbet dolgozók munkáját nem kerül megfigyelésre.

1. ábra: A foglalkoztatottság, munkaerő-ráfordítás

Gazdasági szervezetek		Egyéni gazdaságok	
Mezőgazdaságba sorolt 5 fő alatti szervezetek nem mezőgazdasági alkalmazottai	Mezőgazdaságba sorolt 5 fő alatti szervezetek mezőgazdasági alkalmazottai	Egyéni gazdaságok teljes- és részmunkaidős foglalkoztatottjai (ha ez a főtevékenysége)	Értékesítésre termelő családi munkaerő
Mezőgazdaságba sorolt 5 fő feletti szervezetek nem mezőgazdasági alkalmazottai	Mezőgazdaságba sorolt 5 fő feletti szervezetek mezőgazdasági alkalmazottai		
	Egyéb ágazatba sorolt, mezőgazdasági tevékenységet végző alkalmazottak	Egyéni gazdaságok részmunkaidős foglalkoztatottjai (ha nem ez a főtevékenysége)	Saját fogyasztásra termelő családi munkaerő
Intézményi munkaügyi statisztika	Lakossági munkaerő-felvétel	Munkaerő-ráfordítás (éves munkaerőegység alapján)	

Forrás: Saját szerkesztés

4.2.A mezőgazdaság teljesítménye a nemzeti számlák és a szatellit száma alapján

Végül a 2. ábraamezőgazdaság teljesítményének mérésére szolgáló nemzeti számlák és a mezőgazdasági számlák rendszere – MSZR (szatellit számla) lefedettségének különbségeit mutatja be. Míg a nemzeti számlarendszer a– főtevékenységük alapján – mezőgazdaság, vad- és erdőgazdálkodás, illetve halászat gazdasági ágakbasorolt gazdasági szervezetekkel számol el, illetve elszámol a szervezetek melléktevékenységeivel is, az MSZR minden (fő és melléktevékenységet) egyaránt számba vesz.

2. ábra: A számlarendszerek eltérő lefedettsége

Megnevezés	Nemzeti Számlák rendszerében	Mezőgazdasági Számlák rendszerében
A-B <i>Mező-, erdő- és vadgazdálkodás, halászat</i>		
C-F <i>Ipar</i>		
G-I <i>Kereskedelem, szálláshely, vendéglátás, szállítás</i>		
K <i>Ingatlanügyek</i>		
L <i>Közigazgatás, védelem</i>		
M <i>Oktatás</i>		
N <i>Egészségügy, szociális ellátás</i>		
O <i>Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás</i>		
Egyéni gazdaságok (háztartási szektor)		

Forrás: Saját szerkesztés

5.KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A gazdaságstatisztika története – a statisztika történetéhez hasonlóan – a változások története. Az évek, évtizedek során megkerülhetetlen, hogy a statisztika kövesse a jelenségek, a gazdasági és társadalmi folyamatok, környezetünk esetében bekövetkezett változásokat, de nem hagyhatjuk figyelmen kívül a technika, az informatika és a tudományok fejlődését sem.

A statisztikus felelőssége, hogy a statisztikai folyamat minden szakaszában (adatgyűjtés, feldolgozás, alkalmazott módszertan, publikálás) kövesse, érvényesítse a változásokat, annak méréséhez a legjobb megoldásokat, gyakorlatokat dolgozza ki. A változások követése nélkül az adatok nem tudnak hiteles képet adni a gazdasági jelenségekről, folyamatokról, téves következtetésekre, döntésekre vezethetnek.

Nagy a felhasználó felelőssége is, hiszen a felhasználónak is tisztában kell lenni az adattartalmak változásaival, a felhasznált adatok aktuális koncepciójával, definíciójával, alkalmazott módszertanával, de esetleges hibákról is mindent tudniuk kellene.

Nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy a gazdaságstatisztika a mikro- és makro-statisztikák bonyolult, integrált rendszere, melynek összefüggéseit pontosan ismerni kell. Napjainkban – az információrobbanás korában – amikor az információk, adatok korábbiaknál nagyobb „tengerével” találkozunk, a rendszerek megértése, megismerése nem könnyű feladat, ezáltal felértékelődik a statisztikai tudás, a statisztikai kultúra és a statisztikusok szerepe. Ebből következik az is, hogy a statisztikusoknak a korábbiaknál több segítséget kell nyújtania felhasználóknak az adatok megismerésében, felhasználásában.

Végül nem kerülhetjük meg a statisztikai oktatás fontosságát, szerepét sem. Az oktatáshoz aktuális, jó tankönyvek vannak szükség. A használatban lévő gazdaságstatisztikai tankönyv a kétezres évek közepén jelent meg, azóta – erényei ellenére – felettémár régen elment az idő. Szükség lenne tehát egy új, korszerű, napjaink igényeinek megfelelő gazdaságstatisztikai tankönyvre (a legjobb talán egy elektronikus tankönyv lenne a legjobb), amely követni tudná az egyre gyakoribbá váló változásokat is.

IRODALOMJEGYZÉK

- KSH Nemzetgazdasági – Statisztikai - Főosztály (1993): Bevezetés a nemzeti számlákba, KSH, Budapest,
- Laczka Éva (2015): Hazai statisztikánk a nemzetközi térben, Statisztikai Szemle, 90. évfolyam, 11-12. száma, 1052-1058 pp.
- Magyar Statisztikai Társaság (2016): Fényes Elektől az európai statisztikai rendszerekig, Xerox Kiadó, Budapest
- Verók Attila (2015): Martin Schmeizel, Líceum Kiadó, Eger
- Council of the European Union, 10 March 2017, Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on European business statistics amending Regulation (EC) No. 184/2005 and repealing 10 legal acts in the field of business statistics (www.ec.europa.eu/eurostat)

A MAGYAR LAKOSSÁG PÉNZÜGYI KULTÚRÁJA

FINANCIAL LITERACY IN HUNGARY

Kovács Péter¹-Kuruczleki Éva²

¹Egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar,

kovacs.peter@eco.u-szeged.hu

²Tudományos segédmunkatárs, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar,

kuruczleki.eva@eco.u-szeged.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Az Econventio pénzügyi kultúra teszt évek óta vizsgálja a középiskolás diákok pénzügyi kultúráját és maga az alapítvány céljának tekinti a fiatalok pénzügyi tudásának és attitűdjének fejlesztését, hogy a nem csak felnőttként, de akár már középiskolai és egyetemi éveik alatt is képesek legyenek a felelős pénzügyi döntések meghozatalára. Bár a tesztet hagyományosan középiskolásoknak fejlesztették ki, a legutóbbi kérdőívet felsőoktatási intézmények hallgatói és a felnőtt lakosság képviselői is kitöltötték. A kibővített mintavétel azt a célt szolgálja, hogy részletesebben tanulmányozhassuk a lakosság pénzügyi kultúráját korra és iskolai végzettségre tekintettel. A vizsgálat eredményei rávilágíthatnak, hogy a különböző csoportok milyen pénzügyi tudással rendelkeznek (a problémás területek ugyanazok), a célcsoportok között mekkora különbség van, a gyakorlati tapasztalat fontosságára és a pénzügyi oktatás hiányára. A felmérés értékes tanulsággal szolgálhat, hogy kinél mit érdemes a jövőben fejleszteni.

SUMMARY

For the past few years, the Econventio financial literacy test has been assessing financial literacy levels of high school students with the aim of developing their knowledge and attitude towards financial issues, so that they become capable of making sound financial decisions not only during their high school years, but in their upcoming life as well. Even though the test has been specifically developed for high school student, as for the latest test, we have a sample from university students and the adult population. Expanding our sample to them serves the aim of having a broader view of the differences of financial literacy levels between these groups, which could help us in understanding special needs of certain groups regarding their age or educational attainment level. The results of this survey can highlight the differences between these groups in financial attitudes and provide us with recommendations on how and what to develop in this area in the near future.

1.A PÉNZÜGYI KULTÚRA VIZSGÁLATÁNAK FONTOSSÁGA

A pénzügyi kultúra minden korosztályt érint, hiszen a mindennapok során pénzügyi döntéseket kell hoznunk, a hírekben nap, mint nap jelennek meg pénzügyi, gazdasági vonatkozású hírek, anyagok, amelyek megértéséhez megfelelő mértékű pénzügyi, gazdasági ismeretekre van szükségünk. A világgazdasági válságot követően sokan a pénzügyi kultúra hiányát tették felelőssé, mint a tényező amely, ha nem is kiobbantotta, de nagyban hozzájárult a válság súlyosságához. Ebből fakadóan nem csupán a felnőtt lakosság, hanem akár a fiatalabb korosztályok, illetve a vállalkozások, legyen akár egyéni vállalkozó vagy társas vállalkozás szerepe sem elhanyagolható, és épp oly fontos vizsgálni és fejleszteni az ő pénzügyi kultúrájukat, mint ahogy a felnőtt lakosságét.

Már a lakosság esetén sem létezik egy egységes meghatározás vagy definíció, sem pedig egységes módszertan a kérdéskör vizsgálatára, így a számos elvégzett felmérés eredménye bár néhány esetben képes rávilágítani egy-egy csoport (például a kis- és középvállalkozások vagy egy adott ország társas vállalkozásai) erősségeire vagy hiányosságaira, a kapott eredmények nemzetközi szinten korlátozottan összehasonlíthatóak. Amíg minden szerző a saját módszertanát és definícióját követi a témakör vizsgálatára, addig továbbra is fennáll az igény egy nemzetközileg is egységes definíció és módszertan megalkotására. A nemzetközi szakirodalomban mind a lakosság, mind a vállalkozások esetén is a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet a pénzügyi kultúra vizsgálatának és fejlesztésének „zászlóshajója”, számos szerző igazodik vizsgálati témaköreit és módszertanát tekintve az OECD meghatározásához, amely a pénzügyi kultúrát nem csak a pénzügyekkel kapcsolatos tudásként, hanem az azzal kapcsolatos attitűdök és viselkedési formák együtteseként értelmezi (OECD 2016, OECD 2013): *„A pénzügyi kultúra a tudatosság, ismeretek, készségek, attitűdök és viselkedések kombinációja, amelyekre szükség van a megalapozott pénzügyi döntések meghozatalához és végső soron az egyéni pénzügyi jólét eléréséhez”* (Atkinson és Messy, 2012, p. 14).

Az MNB a pénzügyi kultúra definíciója mellett megalkotta a pénzügy kultúra fejlesztés folyamatának definícióját. Az MNB szerint a fejlesztés során az egyének (a továbbiakban tekintsünk el a vállalkozók és társas vállalkozások vizsgálatától) megtanulják mit jelentenek a különböző pénzügyi fogalmak, illetve pénzügyi eszközök, illetve a megszerzett tudás birtokában képessé válnak arra, hogy a különböző pénzügyi döntésekhez szükséges információkat beszerezzék, azokat értelmezzék és képesek legyenek megfontoltan döntést hozni, illetve végül, de nem utolsó sorban megismerjék a pénzügyi szabályozás rájuk vonatkozó jogi keretrendszerét és „mozgásterületét” a pénzügyi világban (MNB 2008).

A fiatalabb generációk pénzügyi ismereteinek és attitűdjeinek fejlesztése kifejezetten fontos (Kovács 2017), hiszen hozzáállásuk és jövőbeli gondolkodásmódjuk ebben az időszakban is könnyen alakítható, így akár az iskolarendszerben megkapott tudás, akár az amellel külön tréningeken képzéseken kínált pénzügyi oktatás nagyban hozzájárulhat ahhoz, hogy felelős felnőttekké váljanak. Emellett, bár saját jövedelemmel nem rendelkeznek, a középiskolások, és akár az általános iskolások egy része is már rendelkezik zsebpénzzel, így nekik is meg kell hozni bizonyos pénzügyi döntéseket. A Nemzetgazdasági Minisztérium a közelmúltban jelentette meg két éves stratégiáját (NGM 2017), amely a pénzügyi tudatosság fejlesztését a nemzeti alaptanterv részévé tenné, emellett évek óta számos pénzügyi intézmény foglalkozik kevésbé kiterjedt programokkal, amelyek főként a felnőtt lakosság és középiskolások pénzügyi kultúrájának fejlesztését célozza. Ezek közül kiemelkedik az Econventio felmérése és programjai.

2.KÖZÉPISKOLÁSOK PÉNZÜGYI KULTÚRÁJA

Az Econventio pénzügyi kultúra kérdőív 2011 óta vizsgálja a hazai középiskolás hallgatók pénzügyi kultúráját. A negyven, pénzügyi ismeretekre és attitűdökre egyaránt vonatkozó kérdést tartalmazó kérdőívet évről-évre tízezernél is több középiskolás hallgató tölti ki. A 2017-es kérdőív a demográfiai adatok felvétele mellett Hogarth-Hilgert-Beverly (2003) ajánlását figyelembe véve hat fő témakörben vizsgálja a hallgatókat: általános pénzügyi ismeretek és banki szolgáltatások, befektetések és megtakarítások, hitelezés, a munka világa, általános gazdasági ismeretek, illetve biztosítás és nyugdíj. A kérdőív a fenti témakörökben egyaránt 5-5 kérdést tartalmaz a hallgatók tudásanyagára és számolási készségére vonatkozóan, illetve összesen tíz, a pénzügy különböző aspektusaira vonatkozó kérdést,

amelyben a hallgatók véleményét ismerhettük meg többek között a befektetési hajlandóságra, a pénzügyi adatok védelmére vagy akár a korrupcióra vonatkozóan, az Econventio teszt tehát tulajdonképpen két részre bontható: egy tudástesztre, amely az előbbi, illetve egy attitűd-felmérésre, amely az utóbbi kérdéseket foglalja magába.

Minden kérdésnél több válaszalternatívát kínáltunk fel, melyek közül egy helyes. A kitöltőknek pontosan egy alternatívát kell kiválasztania. Kitöltés közben a felületen a kitöltőnek egyszerre csak egy kérdés jelenik meg, melyek megválaszolására összességében 30 perc áll rendelkezésre. A tesztben szereplő kérdések során fontos, ügyelünk arra, hogy a kérdések érthetően, a korcsoporthoz igazítva legyenek feltéve.

Mivel számos esetben (például hitelkártya, tőzsde) a diákok nem rendelkeznek tapasztalatokkal, így felmerül a kérdés, hogy a középiskolások valós tudását tükrözik-e a válaszok, és nem csak tippeltek-e. E probléma megoldására, illetve e torzító tényező hatásának csökkentése végett a tudásteszt részbe egy „Nem tudom” válaszalternatívát is beépítettünk, a diákokat arra kérve, hogy ezt az alternatívát válasszák, ha nem tudják a kérdésre adandó helyes választ.

Az egyes kérdéseknél a válaszalternatívák számát igyekszünk kiegyensúlyozni. Ez azt jelenti, hogy a tudásteszt részben az ismeretek ellenőrzésekor minden kérdés esetében ugyanannyi, számszerűen négy alternatíva közül kell a helyes választ kiválasztani a diákoknak. Ez a helyes válasz tippelésből való eltalálásának valószínűségét egyenlíti ki, csökkenti. Ettől az elvtől akkor térünk el, ha egy kérdést nemzetközi mérőeszközből választottuk, és azzal szeretnénk az adott kérdés eredményét összehasonlítani, vagy két ajánlatot kell egymással összehasonlítani. Ettől eltekintve a számolási kérdések esetében is többnyire négy lehetőség közül kell a diákoknak választani. Itt az egyes válaszalternatívákban megjelennek a tipikus számolási hibák is.

A helyesen megválaszolt tudásteszt-kérdések alapján ki lehet számolni az ún. Econventio-indexet, amely egy 0 és 100 közötti értéket ad eredményül, ezzel jellemezni lehet a válaszadók pénzügyi ismereteit. Mivel az egyes modulok azonos súllyal befolyásolják az index kiszámítását, így az index tulajdonképpen a helyesen megválaszolt tudásteszt-kérdések arányát mutatja meg. Az Econventio-indexet évek óta kiszámítják a kitöltők tudásszintjének jellemzésére.

Idén a válaszadók a 30 tudásteszt kérdésből átlagosan 13 kérdést tudtak helyesen megválaszolni, átlagos teljesítményük tehát 44,72% (az elmúlt években 30 kérdésből átlagosan 13-15 kérdés volt helyesen megválaszolva), és mindösszesen egy olyan kitöltő volt, amely mind a harminc pénzügyi ismereteket felmérő kérdésre helyes választ tudott adni, míg azon kitöltők, akik egyetlen kérdést sem tudtak helyesen megválaszolni, 36 fő volt. A kitöltők átlagos teljesítménye azok esetén, akik már korábban töltöttek ki tesztet, 3 százalékponttal volt magasabb, mint azoknál, akik még nem töltöttek ki korábban Econventio tesztet, előbbi csoport átlagos teljesítménye 46,92%, míg a másik csoport esetén átlagosan a kérdések 41,18%-át tudták helyesen megválaszolni.

A válaszadók neme és az iskolatípus esetén is különbözött a kitöltő középiskolás hallgatók átlagos teljesítménye. A fiúk mindkét esetben átlagosan 3 százalékponttal jobb eredményt értek el, mint a lányok, a kérdőívet korábban kitöltött hallgatók esetén 48,59% és 45,55%, míg a tesztet korábban ki nem töltött hallgatók esetén 44,84% és 41,69% volt az átlagos teljesítményük. A kereskedelmi-gazdasági képzésben résztvevő hallgatók szintén jobban szerepeltek a teszten, mint az egyéb képzésekben résztvevők, bár a különbség nem volt

számottevő, a kereskedelmi gazdasági képzésben tanuló diákok a kérdések átlagosan 46,48 százalékát tudták helyesen megválaszolni, míg az egyéb képzésekben tanuló diákok körében a helyesen megválaszolt kérdések aránya átlagosan 44,13% volt.

A legtöbb helyes válasz a bankkártya érintéssel való fizetési funkciójával kapcsolatos kérdésre érkezett, a hallgatók 81,6%-a tudta, hogy hívják ezt a funkciót. A második leggyakrabban helyesen megválaszolt kérdés a rövid- és hosszútávú pénzügyi célok megkülönböztetésére érkezett, a válaszadó hallgatók 73,02%-a tudta, hogy szemben például a nyugdíjasévekre való takarékoskodással, okos telefonra gyűjteni rövidtávú célnak tekinthető. A válaszadó hallgatók közel kétharmada szintén helyesen tudott válaszolni három további kérdésre: tudták, hogy egy ország teljesítményét a GDP-vel lehet mérni (65,35%), ahogy azt is tudták, hogynagyobb hozamért általában nagyobb kockázatot is kell vállalni (65,05%), illetve, hogy jelenleg mennyi a nyugdíjkorhatár Magyarországon (64,67%).

A legkevesebben azt tudták megválaszolni, mit jelent a biztosítási összeg, a válaszadók csupán 16,7%-a tudta a helyes választ, míg a válaszadók közel 80 százalékának (77,8%) okozott problémát a százalékszámítás *(Ha egy termék árát januárban 10 százalékkal emelték decemberhez képest, majd februárban 10 százalékkal csökkentették januárhoz képest, akkor a végső ár hány százaléka a kezdeti árnak?)*, mint ahogy szintén közel 80%-uk nem tudta, mi Magyarországon a biztosítók felügyeleti szerve: a leggyakoribb válasz a Magyar Biztosítók Szövetsége (MABISZ) volt, a válaszadók 44,2%-a gondolta, hogy ez a szervezet felügyeli a biztosító szervezeteket Magyarországon. Az eredmények alapján látható, hogy bár általánosabb témákban viszonylag jobban tájékozottak, a számításos feladatokban és speciálisabb, őket nem közvetlenül érintő témákban, mint például a lakástakarékpénztár, hitelkártyák használati feltételei vagy a nyugdíjrendszer, gyengébben teljesítettek.

A középiskolás hallgatók átlagos teljesítménye a korábban említett főbb témakörök közül a befektetések és megtakarítások témakörében volt a legjobb, míg a munka világát érintő kérdésekben teljesítettek a leggyengébben, a helyesen megválaszolt kérdések aránya a befektetések és megtakarítások témakörben átlagosan 55,67%, míg a munka világa témakörben a kérdések átlagosan 37,21 százalékát sikerült helyesen megválaszolniuk.

A feleletválasztós attitűdtesztek alapján úgy tűnik, hogy a középiskolás hallgatók fiatal koruk ellenére éretten vélekednek pénzügyi adataik védelméről és az egyes pénzügyi döntéseik lehetséges kimeneteléről, a válaszadók 76,4 százaléka semmilyen körülmények között nem adná ki bankkártya-adatait egy e-mailes megkeresésre, ahogyan 57,4 százalékuk fontosnak tartotta bevételeik és kiadásaiak megtervezését is, hiszen így kézben tarthatják pénzügyeiket is. Korábbi vizsgálatok bizonyították a családtagok tanácsainak személyes pénzügyi döntésekre gyakorolt hatását (Kovács-Révész-Ország 2016), amelyet a felmérés is alátámasztott, a válaszadók harmada (35,3%) fontos pénzügyi döntések meghozatalakor a családtagok véleményét kéri ki, míg meglepő eredmény, hogy második helyen nem a barátok (2,6%) vagy a banki ügyintézőjük (19,6%) szerepel, hanem független pénzügyi tanácsadó véleményét kérnék ki (27,9%).

Felsőoktatásban tanuló diákok vizsgálata azt mutatta, hogy inkább kockázatkerülő hozzáállás jellemző rájuk (Huzdik-Béres-Németh 2014), ez a középiskolások esetén is beigazolódott, a válaszadó diákok kockázatkerülők befektetések és hitelfelvétel tekintetében, amennyiben egy ismerősük befektetési lehetőséget ajánl fel a pénzpiacit messze meghaladó hozammal, 50,6 százalékuk biztosan nem élne a lehetőséggel, nem tartva ezt a befektetési lehetőséget túl valószínűnek, illetve további harmaduk (32,4%) is biztosítaná valamilyen módon (például átvételi elismervény aláírásával), hogy az ismerősnek befektetésként adott pénzösszeg

visszakerül hozzájuk valamikor, ami arra utal, hogy nem bíznak abban, hogy egy ismerős által felajánlott befektetés jól sült el.

A kérdőív alapvető tematikájához képest provokatívabb kérdések voltak a diákok kötelező önkéntes munkáról és korrupcióról alkotott véleményének felmérése. Csupán a válaszadók ötöde (20,4%) ért egyet az önkéntes munka kötelező tételével, hiszen így tehetnek valamit a társadalomért, egyharmaduk (36,2%) viszont úgy vélekedett, hogy bár az önkéntes munka fontos, nem támogatja annak kötelezővé tételét. Mindössze 10,4 százalékuk vélekedett ellenségesen a kérdéssel, 6,6% nem támogatja az ingyenes munkavégzést, míg 3,8% úgy érzi, mivel nekik sem segítettek soha semmiben, így ők sem érzik azt, hogy bármivel tartoznak a társadalomnak. A korrupció a válaszadók 43 százalékának egyértelműen nem fér bele az erkölcsi normába, azonban meglepő azt látni, hogy a válaszadók 26,5 százaléka szerint a korrupció az élet része, míg 18,5 százalékuk nem foglalkozik a korrupcióval. Mindössze a válaszadó hallgatók 11,9 százaléka nyilatkozta, hogy nem ítéli el a korrupciót, hiszen mindennek megvan az „ára”.

3.A FELNŐTT LAKOSSÁG PÉNZÜGYI KULTÚRÁJA

Az S&P (Klapper – Lusardi-Oudheusden 2015) felmérése szerint a magyarok 46 százaléka pénzügyi analfabéta. A felmérés során négy témakörben (diverzifikáció, kamatszámítás, kamatos kamat, infláció) öt kérdést tesznek fel, és azokat tekintik pénzügyileg jártasnak, akik legalább három kérdésre helyesen válaszolnak. Magyarország a 19. legjobb helyre került a vizsgált 144 ország közül.

és mivel a középiskolásokkal azonos tesztet töltenek ki a felnőtt lakosságból tagjai is, akik részt vesznek a kérdőív kitöltésében, így ezáltal összehasonlíthatóvá válik a felnőtt és középiskolás kitöltők pénzügyi tudása.

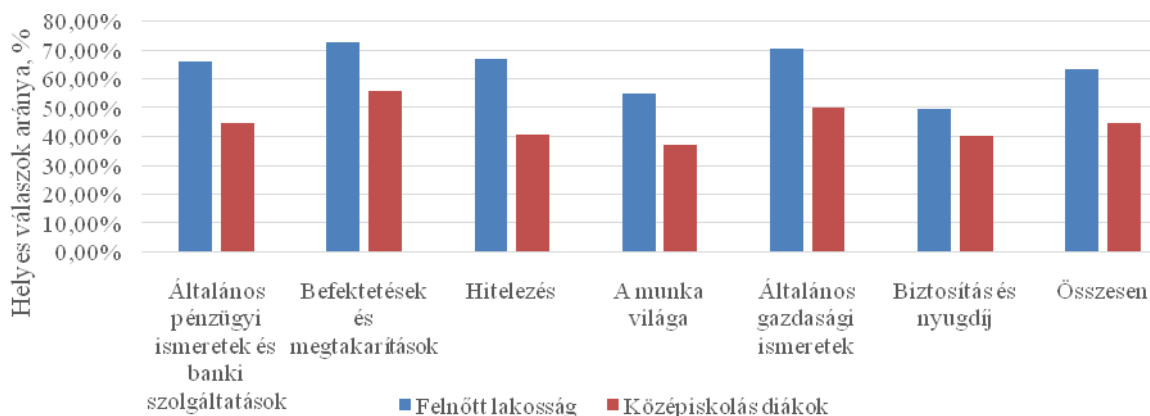
2015 óta az Econventio Kerekasztal Közhasznú Egyesülettel fejlesztett tesztet nem csak középiskolásokkal, hanem egyetemistákkal és kulturális közfoglalkoztatotti programban részt vevő felnőttekkel is kitöltetjük, ez utóbbi a Nemzeti Művelődési Intézet segítségével valósult meg. A különböző célcsoportok ugyanazt a tesztet töltik ki. Az eredmények összevetéséből láthatóvá válik, hogy az egyes célcsoportok esetében mik a problémás területek, mekkora különbség van a célcsoportok között, illetve mekkora szerepe van a gyakorlati tapasztalatnak, illetve a pénzügyi oktatásnak, illetve ennek hiányának.

2017-ben mindösszesen 2154 fő töltötte ki a kérdőívet. A felnőtt kitöltők jobban szerepeltek a teszt tudásszintet mérő felmérésben, a kitöltők átlagosan 19 kérdést, vagyis a kérdések átlagosan 63,58%-át tudták helyesen megválaszolni.

A legnagyobb arányban helyesen megválaszolt kérdések ugyanazok voltak, mint a középiskolás hallgatók esetén, azonban a felnőtt válaszadók nagyobb arányban adtak helyes válaszokat: a válaszadó felnőttek körében 90,81 százalék volt azoknak az aránya, akik helyesen válaszolták meg a bankkártya érintéssel való fizetési funkciójával kapcsolatos kérdést, illetve a válaszadók 87,70 százaléka tudta helyesen megkülönböztetni a rövid- és hosszútávú pénzügyi célokat. A legkisebb arányban megválaszolt kérdések a biztosítók felügyeleti szervéhez kapcsolódó kérdés, illetve egy százalékszámítással kapcsolatos kérdés volt, előbbire a válaszadók csupán 26,79 százaléka tudott helyesen válaszolni (a középiskolás diákok körében a helyes válaszok aránya mindössze 22,96 % volt), a korábban már említett százalékszámításos feladatot pedig a válaszadók 30,78 százaléka tudta helyesen megválaszolni.

A felnőtt válaszadók teljesítményére összességében jellemző, hogy minden kérdésre nagyobb arányban tudtak helyesen válaszolni, mint a középiskolás diákok. A különbségek az egyes témakörök és kérdések tekintetében igen különbözőek voltak, míg a legutolsó, biztosítás és nyugdíj témakörben a felnőttek körében a helyesen megválaszolt kérdések átlagos aránya pusztán 9,18 százalékponttal volt magasabb, mint a középiskolás válaszadóké (előbbieket átlagosan a kérdések 49,43 százalékát, utóbbiak 40,26 százalékot tudtak helyesen megválaszolni), addig az általános pénzügyi ismeretek, illetve a hitel témakörében a felnőttek által helyesen megválaszolt kérdések aránya átlagosan 21,63, illetve 26,30 százalékponttal volt magasabb (az általános pénzügyi ismeretek témakörben a felnőttek által helyesen megválaszolt kérdések aránya átlagosan 66,22%, szemben a középiskolások 44,59 százalékos eredményével; a hitelezés témakörében pedig a felnőttek a kérdések átlagosan 67 százalékát tudták helyesen megválaszolni, szemben a középiskolások 40,71 százalékos átlagos teljesítményével). A felnőttek az előbbi témakörökben való lényegesen jobb teljesítménye számos tényező miatt lehetséges, előfordulhat például, hogy a középiskolás diákok azért nem teljesítettek ilyen jól a tudásteszt hitelezéssel foglalkozó blokkjában, mert életkorukból és jogi lehetőségeikből adódóan még soha nem vehettek fel hitelt, szemben a felnőtt lakossággal, akik rendelkezhetnek akár lakáshitellel, akár hitelkártyával.

Hasonló tényezőknek tudható be, hogy a középiskolás hallgatók a munka világát érintő kérdésekben teljesítettek a leggyengébben, átlagos teljesítményük 37,21%, azaz a helyesen megválaszolt kérdések aránya átlagosan 37,21%. Hasonlóan gyengén teljesítettek a hitelezés és nyugdíj tekintetében, messze elmaradva a felnőttek átlagos teljesítményétől, azonban ezek az eredmények legtöbbször esetén életkoruknak és annak tudható be, hogy még hitelt sem vehetnek fel, hitelkártyával sem rendelkezhetnek, illetve a munka világa is még többségük számára egy távoli vízió, amely viszont a felnőtt válaszadók számára a mindennapok pénzügyi kihívásait jelenti, így nekik viszont, a középiskolás válaszadókkal szemben, muszáj tisztában lenniük ezen témakörök legfontosabb tudnivalóival, legyen az a személyi jövedelemadó vagy a hitelképességet befolyásoló tényezők.



1.ábra: A főbb témakörökben helyesen megválaszolt kérdések aránya, százalék

Forrás: saját szerkesztés

Attitűdjeiket tekintve hasonló véleményen voltak, mint a középiskolás válaszadók, azonban még óvatosabb hozzáállás volt rájuk jellemző. A bankkártyaadataikat a válaszadók abszolút többsége, 95,9 százaléka semmilyen körülmények között nem adná meg bankkártyaadatait egy e-mailes megkeresésre, illetve egy barát által javasolt befektetési lehetőséget is 84 százalékuk visszautasította, nem bízva abban, hogy a barát által javasolt befektetés valóban hasznot hozna. Hasonlóan az előbbi kérdéshez, ha egy barát egy új startup vállalkozásához

kérne egy bizonyos összeget, a válaszadók 41,8 százaléka egyenesen elutasítaná a kérést, véleményük szerint a vállalkozás indításához szükséges kezdőtőke megszerzéséhez ajánlatosabb bankhoz fordulni kölcsönért, nem pedig tőlük kérni. Számos korábbi vizsgálat bizonyította be, hogy a közelmúlt eseményei óvatosabbá tették a mind a lakosságot, mind a magyar vállalkozókat, ha hitelfelvételre kerül sor (Kuruczleki 2016), ezt jelen adatfelvétel is jól megmutatja, a válaszadók 71,8 százaléka a kiszámítható fix kamatozású hitelt választaná, illetve további 20 százalékuak utasítaná el bármilyen hitel felvételét.

A bizalom visszatérő eleme apénzügyi attitűdök vizsgálatának (Ország-Kosztópulosz-Kovács 2015, Kovács L. 2017, Mészáros 2017, Kuruczleki 2016), így a középiskolás hallgatókhoz hasonlóan a felnőtt lakosság esetén is érdemes lehet megnézni, kikre hallgatnak fontos pénzügyi döntések meghozatala során. A középiskolásokhoz hasonlóan, bár náluk magasabb arányban, 44,8 százalékuak a családjuk véleményére hagyatkozná, 22,8 százalékuak csak és kizárólag saját magára hallgat pénzügyi döntései meghozatala során, míg a harmadik leggyakoribb válasz az ő esetükben is a független pénzügyi tanácsadó, 21,6 százalékuak kérné ki a véleményüket fontos döntések meghozatalakor.

Az önkéntes munkára vonatkozó kérdést más formában tették fel a felnőtt válaszadóknak. Míg a középiskolás diákoknak arra kellett válasz adniuk, hogy mi a véleményük a kötelező önkéntes munkáról, addig a felnőtteket arról kérdezték, hogy szoktak-e önkéntes munkát végezni. A kérdésfeltevés módja a válaszok megoszlásában is változást hozott, a válaszadók 59,1 százaléka támogatja az önkéntes munkát, hiszen így tehetnek valamit a környezetért, míg a válaszadók csupán 3,3 százaléka vélekedett elutasítóan az önkéntes munkáról. A korrupciót a középiskolás válaszadókhoz képest nagyobb arányban ítélték el, a válaszadók 64,00 százalékanak nem fér bele az erkölcsi normáiba, és lényegesen alacsonyabb volt azoknak az aránya, akik szerint a korrupció az élet része (a középiskolás válaszadók 26,5 százalékaához képest a felnőttek mindössze 11,5 százaléka érezte így), illetve elenyészően alacsony volt azoknak az aránya (1,8%), akik szerint a korrupció elfogadható.

4.KONKLÚZIÓ

A felmérések eredményeiből egyértelműen kitűnik, hogy a felnőtt lakosság lényegesen jobban teljesített a tudásteszt kérdéseiben, átlagos teljesítményük közel másfélszerese volt a középiskolás válaszadóknak, bár tudjuk, hogy számos gyengesége a középiskolás válaszadóknak pusztán annak tudható be, hogy korukból kifolyólag számos pénzügyi döntést még nem kellett meghozni. Ugyan a gyakorlati tapasztalat szerepe nagyban hozzájárul a pénzügyi tudás, kultúra szintjéhez, ugyanakkor az a tény, hogy ugyanazon területek jelentenek problémát a különböző csoportoknak a pénzügyi oktatás hiányára utal.

Azonban érdemes lehet ezen gyengeségekre építeni a jövőben a fiatalok pénzügyi ismereteinek fejlesztését, azokra a területekre koncentrálni, ahol teljesítményük lényegesen elmaradt egy átlagos felnőtt ismereteihez képest.

IRODALOMJEGYZÉK

Atkinson, A., Messy, F. (2012): A pénzügyi kultúra mérése: Az OECD / Nemzetközi Pénzügyi Képzési Hálózata (INFE) kísérleti kutatásának eredményei. OECD Pénzügyi, Biztosítási és Magán-nyugdíjpénztári Műhelytanulmányok, 15. sz., OECD Publishing.

- Hogarth, J.M., Hilgert, M.A. - Beverly SG (2003): Patterns of financial behaviors: implications for community educators and policymakers No 883, Proceedings, Federal Reserve Bank of Chicago.
- Huzdik, K. – Béres, D. – Németh, E. (2014): Pénzügyi kultúra versus kockázatvállalás empirikus vizsgálata a felsőoktatásban tanulóknál. Pénzügyi Szemle, 2014/4, pp. 476-488.
- Klapper, L., Lusardi A., Oudheusden P.(2015) Financial Literacy Around the World: Insights from the Standard & Poor's Rating Services, S&P, 28 p.
- Kovács, P. – Révész, B. – Ország, G. (2016). A pénzügyi kultúra és attitűd mérése. Online: https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/a_penzugyi_kultura_es_attitud_merese.pdf. Letöltve: 2017. szeptember 23.
- Kovács L. (2017): A pénzügyi kultúra fejlesztése, mint önérdék. In: Pál Zs. (szerk.) (2017): A pénzügyi kultúra aktuális kérdései, különös tekintettel a banki szolgáltatásokra. A közgazdaságtani-módszertani képzés fejlesztéséért Alapítvány, Miskolc, ISBN 978-615-80543-4-8. pp. 7-17.
- Kovács P. (2017): Fiatalok pénzügyi kultúra mérésének fejlesztésének lehetőségei. In: Pál Zs. (szerk.) (2017): A pénzügyi kultúra aktuális kérdései, különös tekintettel a banki szolgáltatásokra. A közgazdaságtani-módszertani képzés fejlesztéséért Alapítvány, Miskolc, ISBN 978-615-80543-4-8. pp. 31-38.
- Kuruczleki, É. (2016). Magyar egyéni vállalkozók pénzügyi kultúrája. In: Badó, A. – Csikós, T. (szerk). Pénzügyi kultúra és pénzügyi tudatosság. Pro Talenti Universitatis Alapítvány. ISBN 978-963-12-7136-2. 113-127. o.
- Mészáros A. (2017): Pénzügyi attitűdök és pénzügyi viselkedés. In: Pál Zs. (szerk.) (2017): A pénzügyi kultúra aktuális kérdései, különös tekintettel a banki szolgáltatásokra. A közgazdaságtani-módszertani képzés fejlesztéséért Alapítvány, Miskolc, ISBN 978-615-80543-4-8. pp. 67-80.
- MNB – PSZÁF (2008): Együttműködési megállapodás a pénzügyi kultúra fejlesztése területén. <https://www.mnb.hu/letoltes/0415mnbpszfamegallpodas-penzugyi-kultura-fejlesztje.pdf>. Letöltve: 2017. szeptember 10.
- OECD (2013): Financial Literacy and Inclusion: Results of OECD/INFE Survey Across Countries and by Gender. OECD, June 2013
- OECD (2016): OECD/INFE International Survey of Adult Financial Literacy Competencies. OECD International Network on Financial Education. Online: <http://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD-INFE-International-Survey-of-Adult-Financial-Literacy-Competencies.pdf>. Letöltve: 2017. szeptember 12.
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2017): Pénzügyi tudatosság fejlesztésének stratégiája. Online: <http://www.kormany.hu/download/5/39/21000/P%C3%A9nz%C3%BCgyi%20tudatos%C3%A1g%20fejleszt%C3%A9s%C3%A9nek%20strat%C3%A9gi%C3%A1ja.pdf>. Letöltve: 2017.szeptember 23.
- Ország G. – Kosztópulosz A. – Kovács P. (2015). Dél-alföldi kis- és középvállalkozások pénzügyi kultúrája. Gazdaság és Pénzügy. 2015/2. évfolyam 2. szám, 2015, 168-185.

A PÉNZÜGYI KULTÚRA VIZSGÁLATÁNAK SAROKKÖVEI

Kovács Levente¹ - Pál Zsolt²

¹ egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Pénzügyi és Számviteli Intézet, Nemzetközi Pénzügy Intézeti Tanszék, kovacs.levente@uni-miskolc.hu

² egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Pénzügyi és Számviteli Intézet, Nemzetközi Pénzügy Intézeti Tanszék, pal.zsolt@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban a pénzügyi kultúra témakörében születő hazai és külföldi publikációk jellemzően kérdőíves felméréseken alapuló kutatási eredmények bemutatását célozzák. Amellett, hogy fontosnak tartjuk az ilyen jellegű kutatásokat, azon dolgozunk, hogy ezen szerteágazó területet részletesen, tudományos igényvel térképezzük fel, átfogó képet és új, hasznosítható ismereteket nyújtva a diákoknak, a témával foglalkozó kutatóknak, a pénzügyi kultúra iránt érdeklődő átlagembereknek, és a politikát meghatározó módon alakító döntéshozóknak egyaránt. Ennek szellemében született meg korábban a Financial Literacy című szakkönyv (Kovács-Terták, 2017) és jelenleg is zajlik a Miskolci Egyetem Nemzetközi Pénzügy Tanszékén a mű magyar nyelvű, kibővített tankönyv változatának kidolgozása.

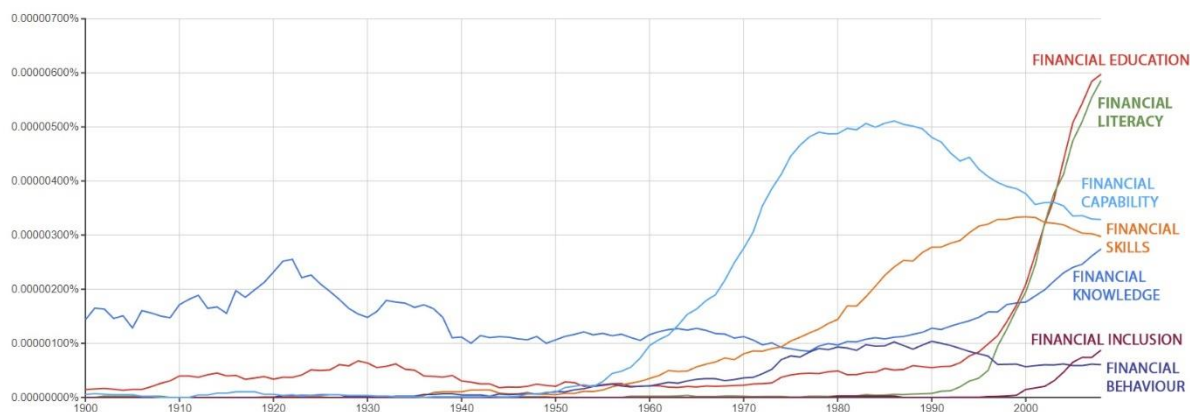
Munkánk során a pénzügyi kultúra kutatását és a hazai pénzügyi tudatosság fejlesztésének lehetőségeit számos aspektusból megközelítettük. Jelen tanulmányban a pénzügyi edukáció hátterére, aktuális kihívásaira helyezzük a hangsúlyt és a pénzügyi ismeretek eredményes oktatása szempontjából általunk legfontosabbnak ítélt nézőpontokat mutatjuk be

1. BEVEZETÉS

A pénzügyi ismeretek, tudás és kultúra szükségességét/hiányát leginkább gazdasági válságok alkalmával érezzük, ismerjük fel. Ugyanis a hiánytünetek nyomán megjelenő problémák ilyenkor nagyságrendekkel kézzelfoghatóbbak. A vetületei pedig az átlagemberek számára is érzékelhetők.

A 2008-ban kibontakozó pénzügyi krízis során a korszerű és naprakész pénzügyi ismeretek hiánya kulcsfontosságú szerepet játszott abban, hogy a gazdasági válság súlyosabb, a társadalmat szélesebb körben sújtó és időben jobban elhúzódó lett. Magyarország vonatkozásában elmondható, hogy a válság kitörésekor hazánkat az ország súlyos eladósodottsága, a költségvetési egyensúlytalanság, a kormányzati felkészületlenség, a HUF/CHF keresztárfolyam felrobbanása miatti deviza jelzáloghitelezés problémái súlyosan érintették, és hogy esetenként a különböző válságkezelési módszerek sem a megfelelő hatást érték el. (Kovács-Terták, 2016)

A pénzügyi kultúra fogalma nem új keletű, már a XX. század elejétől kezdődően történtek kísérletek (elsősorban az Egyesült Államokban) a lakosság pénzügyekkel kapcsolatos ismereteinek bővítésére, pénzügyi oktatására (financial education). Ezzel párhuzamosan az angol nyelvű szakirodalomban megjelentek a pénzügyi kultúrához kötődő szakkifejezések, amelyek közül talán a – ’80-as évektől előszeretettel használatossá vált – „financial literacy” az, amelyik legjobban megragadja a kérdéskör lényegét – egyfajta alapvető képességként bemutatva a fogalmat.



1. ábra: Pénzügyi kultúrához kötődő angol nyelvű kifejezések előfordulásának gyakoriságaa Google Books által nyilvántartott könyvekben (1900-2008)
 Forrás: Saját szerkesztés (Google BooksNgramViewer)

Az elmúlt bő száz év tapasztalatai alapján megállapítható, hogy háborúk, válságok idején és azokat követően a pénzügyi kultúra „divatos” témává válik. Ezt a fenti ábra is igazolni látszik (1. ábra). A jelenlegi recesszió utáni időszakra ez fokozottan igaz, hiszen a subprime-válság következményeinek súlyossága elkerülhetetlenné tette a pénzügyi kultúra és tudás gazdasággal való kapcsolatának széles körű, felmérésekkel történő elemzését. Ezek eredmények alapján lehetséges és kell új akcióterveket kidolgozni és megvalósítani, melyek a jelen és a jövő generációi számára csillapítják a feltárt veszélyek hatását, illetve elkerülhetővé teszik a múltbeli hibák megismétlését.

A pénzügyi kultúrával kapcsolatos kérdéseket számos különböző aspektusból vizsgálhatjuk. Az alábbiakban három olyan nézőpontot ismertetünk, amelyek úgy gondoljuk, hogy rávilágíthatnak a lakossági pénzügyi ismeretek fejlesztésének kulcskérdéseire.

2. A PÉNZÜGYI KULTÚRA EDUKÁCIÓ-KÖZPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSEI

A pénzügyi kultúra tudományterületét több irányból megközelíthetjük. Ahhoz, hogy a fennálló problémákra hatékony válaszokkal tudjunk szolgálni, vennünk is kell fáradságot, hogy ezeket az útvonalakat végig járjuk. A legtöbb pénzügyi kultúra témájú szakirodalom és politikai koncepció a hiányos, vagy elmaradt pénzügyi oktatásban látja a problémák gyökereit és elsősorban a közoktatás fejlesztésével kíván eredményeket elérni. A következő, kiválasztott megközelítések tárgyalása során mi magunk is ebbe az irányba vezető ösvényeket taposunk, de utunk során új összefüggések kerülnek feltárára.

2.1. A válságok és a pénzügyi oktatás kapcsolata

A pénzügyi ismeretek heterogén, de világszerte alacsonynak mondható szintje komoly kérdéseket vet fel a háztartások pénzügyi döntéseinek minőségével kapcsolatban. A pénzügyi oktatás célja javítani ezeken a döntéseken, méghozzá olyan módon, hogy ellássa a fogyasztókat azokkal az alapvető ismeretekkel és képességekkel, amelyek segítségével átláthatják választási lehetőségeiket. Egyre több az olyan szakirodalom, amely a pénzügyi oktatásnak a pénzügyi kultúrára, illetve a pénzügyi döntésekre (mint például a megtakarítás, családi hatások) gyakorolt hatását vizsgálja. A kutatások eredményei egyértelműen alátámasztják azt, hogy rendkívül fontos a pénzügyek alapjainak korai elsajátítása. Az alapvető pénzügyi ismereteket már az általános és középiskolás diákoknak is akár a

családban, akár az iskolapadban át lehet, illetve lehetne adni, ezzel lefektetve minimálisan elegendő pénzügyi ismeretek, a pénzügyi kultúra alapjait. Ilyen módon sikerülhetne megóvni az embereket az olyan hibás pénzügyi döntésektől, amelyek aztán hosszú évekre meghatározzák életüket. A matematikai ismeretek (egyszerű számítások elvégzésének képessége és a matematika koncepciók alapjainak értése) különösen sokat segítenek abban, hogy az egyének jobban átlássák azokat az összetett viszonyokat, amelyek a mindennapi pénzügyi döntéseiket uralják.

Amennyiben oktatással fejlesztjük ezeket az alapvető matematikai és problémamegoldó készségeket, akkor akár olyan jól informált, tudatos fogyasztókat lehet nevelni, akik optimálisan tudják majd kiaknázni a mostani, – folyamatosan változó, digitalizálódó– piac által kínált összetett pénzügyi szolgáltatásokban rejlő lehetőségeket.

A szakértők elég hamar – már a kilencvenes évek közepén – felismerték ezen alapvető pénzügyi és numerikus ismeretek hiányát. Több felmérés is alátámasztotta, hogy az Amerikai Egyesült Államok lakossága körében és ezen belül egyes rétegeknél különösen, alacsony a gazdasági és pénzügyi kultúra szintje. Ezért már 2006 júniusában – jóval a gazdasági világválság kirobbanása előtt – a G8-ak pénzügyminiszterei szentpétervári találkozásukkor felhívták a figyelmet a pénzügyi kultúra fejlesztésének fontosságára (Pre-Summit G8, 2006). Ezt a felhívást az OECD által lefolytatott pénzügyi adottságokra vonatkozó felmérés és az annak nyomán kiadott ajánlások előzték meg. 2008-ban, egy washingtoni és egy indonéziai pénzügyi oktatással kapcsolatos OECD konferenciát követően, a szervezet megalapította a Nemzetközi Hálózat a Pénzügyi Oktatásért (INFE) nevű szervezetet, amely jelenleg 110 ország 240 pénzügyi oktatási szakértelemmel rendelkező közintézményét köti össze.

A 2008-as gazdasági válság utáni szabályozási reformok a pénzügyi döntéshozatal minőségének javítását tűzték ki célul. A Dodd-Frank törvény alapján az amerikai pénzügyi fogyasztóvédelmi hatóságon belül (Consumer Financial Protection Bureau - CFPB) „Pénzügyi Fogyasztóvédelmi Hivatal” létesült azzal a céllal, hogy emeljék a pénzügyi kultúra szintjét a fogyasztók körében (Dodd-Frank Act, Title X, Section 1013). Ez a szövetségi szintű erőfeszítés az egyéb állami kezdeményezéseken felül történt, melyek keretében az egyes államok a középiskolában a kötelező tananyag részévé tették a személyes pénzügyek oktatását. Az ilyen programokkal lehetőség nyílik középiskolákon keresztül lefedni az ország szinte teljes területét. 2009 óta az USA 44 államában vezették be a „személyes pénzügyek” oktatását a középiskolai tantervekbe. (Kovács-Terták, 2017)

Ami Európát illeti, a pénzügyi oktatás már rajta volt az Európai Bizottság napirendjén a válság előtt is. 2007 decemberében a Bizottság kiadta a „Pénzügyi Oktatás” című közleményét, amelyben meghatározta a pénzügyi oktatás szerepét az Európai Unióban és hangsúlyozta fontosságát a fogyasztókra, a társadalomra és a gazdaságra nézve. Ezen kívül közzétette nyolc irányelvét a pénzügyi oktatási programokra vonatkozóan és négy konkrét kezdeményezést is tett. 2008 augusztusában a Bizottság felállította a Pénzügyi Oktatás Szakértői Csoportját (Expert Group on Financial Education - EGFE), amely három évig tevékenykedett. Az EGFE mandátumát azonban nem hosszabbították meg, helyette az OECD Nemzetközi Pénzügyi Képzési Hálózata (INFE) eredményeire kívántak építkezni. Azóta több tagország kormánya elkötelezett nemzeti stratégia fejlesztésébe kezdett, amelynek célja nemzeti szinten koordinált és megszabott módon a pénzügyi oktatás hatékonyságának javítása. A lakosság igényeinek felmérése alapján a nemzeti stratégiákat úgy alakították ki, hogy kiaknázzák a meglévő, releváns forrásokat, továbbá a pénzügyi oktatás hatékonyságának javítását szem előtt tartva az érdekeltek már meglévő programjait hangolják össze és igazítsák hozzá az igényekhez. Ezek a stratégiák vagy különálló szabályokkal vagy más pénzügyi integrációs és/vagy fogyasztóvédelmi megközelítésekkel együttesen lettek elfogadva. (G20 Oroszországban, 2013)

Az OECD szervezésében 2010-ben 14 országban, 2015-ben 30 országban került sor a felnőtt lakosság (18-79 évesek) pénzügyi kultúrájának azonos módszertan szerinti felmérésére, amelyek között hazánk is szerepelt. A három fő vizsgált elem a pénzügyi ismeretek, a pénzügyi szemlélet, és a pénzügyekhez való hozzáállás voltak. Az eredmények alapján a magyar lakosság az elméleti pénzügyi ismereteket tekintve a legjobban teljesítők között szerepelt, ugyanakkor a tudás gyakorlati alkalmazásában (a pénzügyi szemléletet és a pénzügyekhez való hozzáállást illetően) jelentős lemaradás volt tapasztalható.

A kormány 2016 novemberében határozatot hozott (2045/2016. Korm. határozat) a pénzügyi tudatosság fejlesztésének szükségességéről, ezzel kormányzati szinten közpolitikai célként fogalmazódott meg a hazai lakosság pénzügyi tudatosságának növelése. Ennek nyomán a Nemzetgazdasági Minisztérium irányításával kezdődött meg a pénzügyi tudatosság fejlesztésére vonatkozó kormánystratégia kialakítása, amely 7 éves időtávon, a már meglevő sporadikus programok egy ernyő alatti összefogásával, a szinergiák kiaknázásával, a források még hatékonyabb és célirányosabb felhasználásával, az MNB, az ÁSZ, és az EMMI szakértőinek szoros együttműködésében kíván eredményeket elérni. (Tebeli, 2017)

A hamarosan a kormány elé kerülő stratégia kiemelt céljai:

1. A köznevelés rendszerén belüli valós pénzügyi edukáció kereteinek megteremtése, erősítése és általánossá tétele
2. A tudatos pénzügyi magatartás alapjainak és a háztartások pénzügyi stressztűrő képességének erősítése
3. Körültekintő pénzügyi döntéseket előmozdító szemlélet megteremtése és a tudatos pénzügyi fogyasztói magatartást támogató intézmények/infrastruktúrák létrehozása és széles körű megismertetése
4. A lakosság öngondoskodási szemléletének erősítése
5. A pénzügyi termékekhez, pénzügyi alapszolgáltatásokhoz való hozzáférés és pénzügyi beilleszkedés (financial inclusion) mértékének növelése
6. A korszerű, készpénzkímélő fizetési eszközök használatának ösztönzése
7. Körültekintő hitelfelvétel támogatása

(Pénzügyi tudatosság fejlesztésének stratégiája)

2.2. A pénzhez való viszony szociokulturális gyökerei

A pénzhez és az azzal való tudatos gazdálkodáshoz való jelenkori viszonyulásunkat kizárólag napjaink gazdasági-társadalmi keretrendszerében tudjuk értelmezni. Pénzügyi viselkedésünk megváltoztatásában, javításában fontos szerepet játszhat eredetének feltárása és megértése.

A mai kapitalista gazdasági rendszer kialakulásában fontos szerepet játszott a protestáns etika. Erre Max Weber is rámutat „A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme” című művének, fő – általánosan ismert – hipotézisében. (Weber, 1904) Habár a kapitalizmus szelleme hamar áthatotta Európát, a bankokkal és a bankárokkal szembeni évezredes előítélet fennmaradt és máig él.

A kamathoz kapcsolódó vallási, etikai és kiforratlan gazdasági megközelítések, valamint az aktualitásnak alárendelt populista megnyilvánulások olyan hatást gyakoroltak a banki szolgáltatások megítélésére a történelem folyamán, mely sajnálatosan fennmaradt, sőt észrevétlenül beivódott a hétköznapi gondolkodásmódba. A társadalmi megbélyegzés elleni harc a jogrendszer fejlődésével az alap- és személyiségi jogok védelmében öltött testet, ám ez a jogintézmény az akut tüneti kezeléson kívül az – épp felszínre törő, vagy éppen lappangó – előítélet csíráját nem tudja elfojtani.

Az előítéletek megerősödése és aktivitása letükrözi a társadalmi állapotokat, válságok idején pszichológiai és szociológiai okokból kifolyólag megerősödnek, a jól prosperáló időszakokban pedig alábbhagynak. Az előítéletek túlburjánzása, és esetenként súlyosabb megjelenési formája a megoldatlan társadalmi válságok idején még jellemzőbb. E tekintetben kedvezőbb tendencia mutatkozik manapság, hiszen szinte „politikai divat” az előítéletek ellen küzdeni. A futball területén évek óta megfigyelhető egy tolerancia kampány(„No racism!”), mely sportpszichológiájának köszönhetően a társadalom széles köréhez képes hatékonyan üzenetet közvetíteni.

Az előítélet nem egy belső, veleszületett tulajdonsága az embernek. Az előítélet egy olyan érzelmi motivációs folyamat, amely a szocializáció, a társas közeg hatására alakul ki. Az előítélet sokszor az egyén empirikus tapasztalatai révén sem múlik el. Az előítéletek legfőbb kiváltó tényezői közé sorolhatjuk a származást (arab, zsidó, cigány, fekete/fehér), a vallást (más, mint a többség), a politikai nézetek megítélését, a személyes gazdagságot (adócsaló), a bankokat (uzsora).

Az 1848-as európai szabadságmozgalmakat már a megszokásokon túlmutató, nyitottabb, kevesebb előítélettel terhelt gondolkodásmód és eszmerendszer váltotta ki. A korlátokon túl lépő új értelmezést hozott Kölcsey Ferenc magyar író gondolata: „Minden pálya dicső, ha belőle hazádra derül fény!” A keresztyén közösségek, pedig a gazdasági fejlődés által generált társadalmi elvárások alapján tovább fejlesztették a kamattal kapcsolatos tanítást, és értelmezték a Biblia idevágó üzeneteit.

„A kölcsönadott pénz után igenis elvárták a tisztességes mértékű kamatot (Példabeszédek 28:8; Máté 25:27). Az ókori Izraelben a törvény az egyik fajta kölcsön esetében tiltotta a kamat felszámítását, ez pedig a saját nép szegényeinek adott kölcsön (3 Mózes 25:35–38). Ebből a törvényből sok társadalmi, pénzügyi és szellemi dolog következik; ezek közül kettő mindenképpen említésre méltó. Először is, ez a törvény segítségére volt a szegényeknek, mert nem nehezítette meg a helyzetüket. Már az is éppen elég, hogy valaki elszegényedett; igen megalázó lehetett segítséget kérni. De ha még a kölcsön visszafizetésére rájön a megnyomorító mértékű kamatteher, akkor ez a dolog végül nem segítséget, hanem további szenvedést eredményez.” (<http://www.gotquestions.org>)

Látható, hogy a bankokkal, ill. a banki tevékenységet végző személyekkel szembeni előítéletnek évezredes gyökere van, éppen ezért válhatott könnyen a bankszektor bűnbakká a 2008-2011-es gazdasági válság során. A válság felelősségének egyoldalúan a bankokra való hárítása vezetett ahhoz a hátrányos megkülönböztetéshez, ami többek között a bankok túlszabályozásában és túladóztatásában öltött testet. Ez olyan mértéket ért el, hogy a válság következményeinek a lebontásában a hitelintézeti szektor csak mérsékelten volt képes szerepelni vállalni.

Szinte minden típusú előítélet legfőbb táptalaja a tudatlanság. Ez a bankszektortal szemben fennálló előítéletek esetében is így van, sőt talán még fokozottabban is. Nem is csodálkozhatunk rajta, hiszen a bankokkal szembeni előítéleteknek évezredekre visszanyúló társadalmi/vallási gyökerei vannak, pénzügyekkel kapcsolatos oktatást viszont csak a gazdaság pályára készülők kapnak, a pénzügyes/banki ismereteknek a tanácsadók általi misztifikálása pedig fenntartja a távolságtartást.

A bankszektorra a társadalom általában mint egy könyörtelen zsarnokra tekint. Talán legjobban az adóhivatalhoz lehet hasonlítani, akinek szintén pontosan kell fizetni, még akkor is, ha az egyén nem szeret adózni. A jogszabályon alapuló vagy diszpozitív kontraktuális fegyelem az alapja annak, hogy a pénzügyi szolgáltatások hosszú távon fenntarthatók legyenek. A társadalom viszont nem szelektál; vagy minden kötelezettséget fegyelmezetten teljesít, vagy mindenütt alternatív megoldásokat keres. Az a tapasztalat, hogy pl. a hitel visszafizetési fegyelem döntően nem a fizetőképességtől függ, hanem a társadalmi közegtől. Semmi mással sem indokolható ugyanis az, hogy a hasonló kulturális, jövedelmi és

foglalkoztatottsági viszonyokkal rendelkező két olyan szomszédos ország, amelynek a lakossága származását tekintve is hasonlóan vegyes, és amelyek történelmileg egy évezreden át egyazon királyság részei voltak, ott a nem teljesítő lakossági jelzáloghitelek vonatkozásban hétszeres eltérés mutatkozzon (2016. június: Magyarországon 18,52%, Szlovákiában 2,53%). Ugyanez tapasztalható egyébként az országon belül is a nem teljesítő hitelek esetében, amikor azok területileg koncentráltan jelennek meg. A nem fizetés egy-egy közösségben mintegy ellenállási virtusként terjedt szét.

Azonban a hitel-visszafizetési fegyelem hiánya nem csak a bankokkal szemben jelenik meg, az ugyanis áttérjed más területekre is. Így aki a hitelét nem fizeti, az jellemzően nem fizeti a közüzemi szolgáltatásokat sem, és az adókat sem fizeti be pontosan. Ilyenformán az élet valamennyi területére tovagyűrűzik a fegyelmezetlenség, tehát a jogszabályok megszegése és a szerződések be nem tartása szinte állandósul. Ez pedig akár szét is zilálhatja az adott nemzetgazdaságot.

Ez az összefüggés a társadalmi összefüggéseket ismerők számára evidencia. Ezért van annak jelentősége, hogy gazdasági és pénzügyi képzéssel a társadalom olyan szintre jusson el, hogy itt ne legyen táptalaja a populista üzeneteknek. A gazdasági válságok egyik keserű tapasztalata ugyanis éppen az, hogy a társadalmi előítéletek elszabadulása után csak nehezen sikerül a gazdaságot ismét mozgásba hozni. A rövid idő alatt kialakuló anarchikus állapotokat ugyanis nem lehet ugyanolyan gyorsasággal felszámolni. A gazdaság és a társadalom így sokszoros árat fizet a felelőtlen populista üzenetek által kiváltott káros hatásokért.

A történelmi áttekintés azért fontos a pénzügyi kultúra szempontjából, mert a hosszú időn keresztül kialakult attitűdök és értékítéletek alapvetően meghatározzák a pénzügyi oktatás kontextusát, valamint azt, hogy mi mindenre is ki kell terjednie a pénzügyi képzésnek ahhoz, hogy a társadalom és a gazdaság jól működő, a gazdaság fejlődését jól segítő pénzügyi szolgáltatás működhessen. Ehhez azonban le kell küzdeni az évszázados előítéleteket, tévképzeteket továbbá olyan értékrend kialakítását kell elérni, ami elősegíti a gazdaság optimális működését. (Kovács-Terták, 2016)

2.3. A pénzügyi szolgáltatások fejlődése, a digitális kor kihívásai

Az eddigiekben többször hangsúlyoztuk a pénzügyi és az azt megalapozó matematikai tudás minél fiatalabb korban való megszerzésének fontosságát. Kritikus kérdés azonban, hogy hogyan kell történnie napjainkban ezen ismeretek átadásának. Ennek kapcsán érdemes abba is belegondolni, hogy az általános- és középiskolai tananyag vajon mekkora részére emlékszünk, mekkora részét hasznosítjuk, vagy akár, hogy ha 10-20-50 évvel ezelőtt valaki alapvető jártasságra tett szert a pénzügyekben, az akkor megszerzett ismeretek segítségével hogyan tud boldogulni a mai világban. Ahhoz, hogy a gyerekek digitalizálódó világunkban hosszú távon is hasznosítható tudásra tegyenek szert, új digitális eszközökre és módszerekre (online játékok, kvízek, tematikus story alapú tananyagok, küldetéstudatra épülő tudás-átadás, stb.) van szükség, a felnőttek esetében pedig folyamatos továbbképzés és részletes tájékoztatás szükséges.

Láttuk, hogy a gazdasági fejlettség szintje és a pénzügyi közvetítő rendszer hagyományai alapján az egyes országokban vagy régiók agyon nagy eltéréseket mutathatnak. A pénzügyi kultúra és tudás azonos kérdéseken és ismeretfelmérésen alapuló nemzetközi összehasonlítása emiatt szinte lehetetlen, hiszen más-más típusú ismeretek szükségesek a pénzügyi kihívások menedzseléséhez.

A területi differenciálódás mellett – kérdésfelvetésünk nyomán – érdemes megvizsgálni az időbeliséget is, nevezetesen azt, hogy a megszerzett pénzügyi ismertek évtizedeken át használhatók-e, vagy olyan gyorsan fejlődő területről beszélünk, ahol folyamatos tanulásra és

megújulásra van szükség. Ennek a kapcsán fontosáttekinünk a legutóbbi évtizedek fejlődését (1. táblázat).

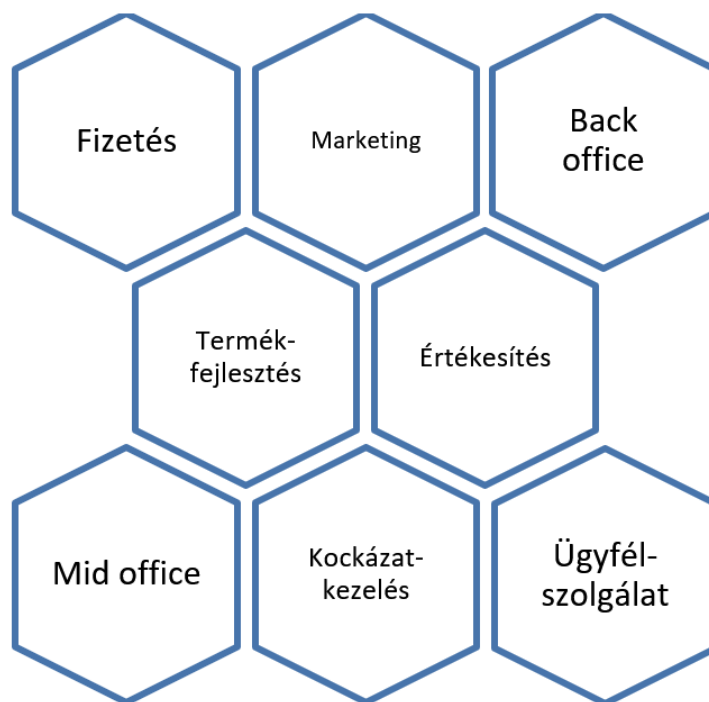
1. táblázat: A pénzügyi közvetítő rendszer fejlődése

1970-es évek	aranydeviza-standard rendszer vége, devizaárfolyam kötöttségek feladása
1980-as évek	elektronikus áttérés a pénzügyi infrastruktúrákban
1990-es évek	elektronikus áttérés a fogyasztó-bank közötti kapcsolatokban
2000-es évek	innovatív pénzügyi termékek megjelenése
2010-es évek	teljes digitalizáció a bankszektorban

Forrás: saját szerkesztés

A fentiekből láthatjuk, hogy évtizedenként szinte teljes váltás következett be a banki szolgáltatásokban, azaz nemhogy egy-egy családon belül nem sikerülhetett átadni a következő generációknak a pénzügyi tapasztalatokat, arra még társadalmi szinten sincs esély, sőt az évtizedenkénti változások miatt még az oktatási formák, tananyagok, tanárképzések is teljes lemaradásba kerülhetnek.

A napjainkban zajló pénzügyi technológiai (fintech) forradalom állandó témája a híradásoknak, elég csak a közeljövőben hazánkban is várható nagy horderejű, pénzügyi szektort érintő változásokra (pl. PSD2, azonnali átutalás) gondolnunk – máris érezzük a téma relevanciáját. A pénzügyi közvetítőrendszer és a pénzügyi termékek, folyamatos változáson esnek át – a digitális transzformáció ezt az iparágat érinti a legnagyobb mértékben.



2. ábra: A digitalizáció által legnagyobb mértékben érintett banki területek

Forrás: Saját szerkesztés, McKinsey

Ma a digitális technológia exponenciális fejlődését tapasztaljuk, ami a pénzügyi digitális átalakulás élharcosaiként fellépő fintech startupok innovációi nyomán a pénzügyi szektorra is teljes mértékben igaz, sőt bizonyos területeken itt érhetők tetten a legdrámaibb átalakulások. A gyorsabb változások, hatékonyabb alkalmazkodást követelnek meg a piaci szereplőktől, beleértve a pénzügyi szolgáltatásokat igénybe vevő fogyasztókat is.

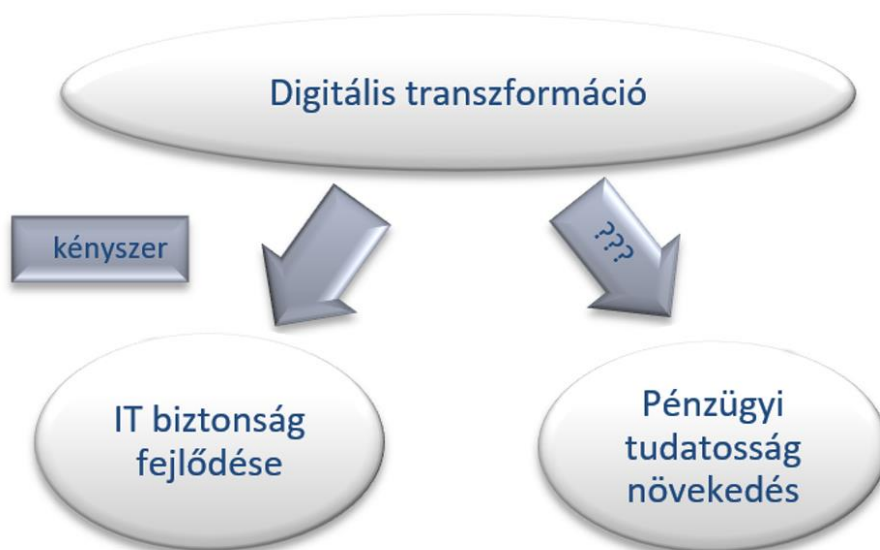
A pénzügyi piacok kínálatát alakító aktuális technológiai trendek (cloud technológia, termék-digitalizáció, Big Data és BI (üzleti intelligencia) használata, API-alapú és moduláris rendszerek) mellett a fogyasztó elvárások és hozzáállás változására is érdemes figyelmet fordítani (2. táblázat).

2. táblázat: Hitelintézeti keresleti tényezők

Adatmegosztás	Az ügyfél többnyire hajlandó megosztani személyes adatait (pl. tartózkodási hely) a személyre szabottabb szolgáltatás érdekében
Termékek használata	A fogyasztó környezete nagyban befolyásolja a választásait
Önkép változása	Egyéni felkészültség, tudás túlértékelése
Fogyasztói elvárások változása	Preferencia: a lehető legjobb felhasználói élmény – egyszerű megoldások Nagyfokú türelmetlenség a komplex folyamatokkal szemben
Szolgáltatóról alkotott kép	Növekvő bizalom a fintech cégekben

Forrás: saját szerkesztés

A digitális transzformáció által gerjesztett változások (és a kapcsolódó szabályozások) szolgáltatói oldalon várhatóan kikényszerítik az IT-biztonság fejlődését, a szolgáltatások igénybe vevői esetében pedig ennek az IT- és pénzügyi tudatosság növekedésével kellene járnia (2. ábra). Ez utóbbi kétségesnek ítélnélhető. A rohamos technológia fejlődéssel nehéz lépést tartania a pénzügyi tudásnak, ilyen módon a digitalizáció nehezítő tényező is lehet a pénzügyi kultúra fejlesztése szempontjából. Ugyanakkor a korszerű technológiák, a jobb ügyfélművelés, a különböző PFM (personal finance management) alkalmazások és a különböző szolgáltatások átjárhatósága, összegezhetsége (pl. PSD2 után potenciálisan létrejövő számlaintegrátor funkciók) jelentősen meg is könnyíthetik a – modern technológiákat alkalmazó – lakossági banki/fintech ügyfelek életét, elősegíthetik tudatos pénzügyi döntések meghozatalát.



3. ábra: A digitális átalakulás potenciális hatásai

Forrás: Saját szerkesztés

A hirtelen – gyakran szinte forradalmi – változások elavulttá teszik a megszokott gyakorlatot és új képességeket, illetve ismereteket igényelnek. Az új ismereteket viszonylag könnyű megszerezni, mégis sok mindent kell elsajátítani ahhoz, hogy az új termékeket és szolgáltatásokat biztonságosan tudjuk használni. Az Y generáció számára ez nem jelent nagy kihívást manualitás szempontjából, azonban a bonyolultabb ügyeket – például a rendelések és szerződések megváltoztatása, a potenciális viták megoldása, panaszbejelentés, a privát szféra megőrzése vagy a számítástechnikai bűnözés kivédése, stb. – olyan teljesen új minőségű tudást igényelnek, amelyeket nem lehet ösztönösen vagy egyszerű utánnzással elsajátítani. Az X generáció számára tehát ez még nagyobb kihívást jelent.

Kihívás az is, hogy a változások szakadatlanul mennek végbe; rengeteg új, versenyképes megoldás születik és nem könnyű közülük a megfelelőt kiválasztani. Sokszor viszont akár még a legnépszerűbb megoldás is könnyen eltűnhet. Ezért roppant nehéz feladat azt kitalálni, hogy miként kínáljuk a legmegfelelőbb képzési lehetőségeket a különböző vásárlók számára. Valószínű, hogy az internetes felületeken keresztül a legegyszerűbb megszerezni a szükséges információt és ismeretet – így bárki, aki valamennyire is ért a számítógépekhez bármikor képes hozzáférni ahhoz, amire szüksége van. Ráadásul, ahogy azt a technológiai fejlődés üteme megkívánja a tartalmak is könnyen frissíthetők. A beépített automatikus figyelmeztető jelzések pedig felhívhatják a felhasználók figyelmét arra, ha őket érintő vagy általuk alkalmazható új fejlesztések állnak a rendelkezésre. Olyan szép új világnak nézünk elébe, amelyben a felhasználókban új függőség alakulhat ki egyes szolgáltatások iránt, ám ezek bármilyen okból bekövetkező hirtelen megszűnése súlyos problémákat okozhat – erre az embereknek fel kell léleken készülniük. És persze, amiként azt a régi bölcs mondás tartja: „a jó pap holtig tanul” – azaz mindenkinek lépést kell tartania a technológiai fejlődéssel és azon kell lennie, hogy tudását naprakészen tartsa.

ÖSSZEFOGLALÓ ÉRTÉKELES

A pénzügyi kultúra fejlesztése során az egyik legnagyobb kihívás azt meghatározni, hogy miként lehet pénzügyi ismereteket oktatni, lehet-e egyáltalán hatékonyan oktatni őket, és hogyan lehet értékelni az ilyen irányba tett erőfeszítések eredményét.

Napjainkban a digitális technológia innováció nyomán világunk eddig nem tapasztalt mértékű és gyorsaságú átalakulását tapasztaljuk. Fokozottan igaz ez a pénzügyi közvetítőrendszerre és a mindennapok során az emberek által igénybe vett pénzügyi szolgáltatásokra. Az általunk ismert iparágak hatalmas ökoszisztémákká olvadnak össze, amelyekben a pénzügyi platformok fogják jelenteni a közös pontokat.

A pénzügyi kultúra szempontjából fontos megismernünk az egyes országok, régiók, társadalmi csoportok jellemzőit, amihez a kutatásokból és tapasztalataiból meríthetünk. Ugyanakkor kiemelt jelentősége van annak, hogy az új kor kihívásaihoz megtaláljuk a pénzügyi tudás-átadás új, expeditív módszereit. Ha nem vesszük komolyan ezt a feladatot, akkor a rohamos fejlődés nyomán tovább nőhet a rés a lakosság pénzügyi ismeretei és az őket megcélzó pénzügyi termékek biztonságos használatához szükséges tudás között.

IRODALOMJEGYZÉK

2045/2016. Korm. határozat a pénzügyi tudatosság fejlesztésének szükségességéről, a pénzügyi tudatosság fejlesztésére vonatkozó kormánystratégia kialakításáról (NGM, 2016. november)

Dietz M.: A bankrendszer átalakulása c. előadás, Budapest, 2017. szeptember (McKinsey)

Kovács L. -Terták E., 2016 – Kovács Levente, Terták Elemér: Financial Literacy(Panacea or Placebo? – A central European Perspective), Verlag Dashöfer, Bratislava, Slovakia, 2016, ISBN: 978-80-8178-016-5

Kovács L.: A bankvezetési kultúra változása a gazdasági válság hatására, International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 2. (2017/). No. 4. DOI: 10.21791/IJEMS.2017.4.22.

Kovács Levente (2015): A pénzügyi kultúra kutatása és aktuális feladataink. Gazdaság és Pénzügy, 2. évfolyam (1. szám), pp. 79-88.

OECD and Russia's G20 Presidency (2013): Advancing National Strategies for Financial Education, joint publication, Paris https://www.oecd.org/finance/financial-education/G20_OECD_NSFinancialEducation.pdf

Pénzügyi tudatosság fejlesztésének stratégiája – Okosan a pénzzel! (NGM, 2017)

Tebeli I.: A hazai pénzügyi kultúra fejlesztésének aktuális kihívásai c. előadás, Miskolc, 2017. márc. 8., „A pénzügyi kultúra aktuális kérdései, különös tekintettel a banki szolgáltatásokra” Konferencia

Weber M.: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. 20, 1904, S. 1–54 und 21, 1905, S. 1–110, überarbeitet in GARS I 1–206.

www.gotquestions.org

MISKOLC, MINT PÉNZÜGYI KÖZPONT – HAZAI TRENDEK ÉS KAPCSOLATOK A BANKKÖZI TRANZAKCIÓK ALAPJÁN

Kuttor Dániel (PhD) – Pál Zsolt (PhD)

kuttor.daniel@uni-miskolc.hu – pal.zsolt@uni-miskolc.hu

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

ÖSSZEFOGLALÁS

A pénz az üzleti szféra nélkülözhetetlen kelléke, áramlása hozzájárul a gazdaság folyamatos működéséhez, a szereplők közötti kooperációhoz. A pénz forgalmának részletes vizsgálata számos új ismeretet nyújt egy gazdasági egységről, függetlenül annak típusától, méretétől (vállalat, háztartás, település, régió vagy akár egy egész nemzetgazdaság).

A pénz áramlása különféle módokon, formákban és közvetítőkön keresztül zajlik. Ennek a komplex rendszernek egyik fajsúlyos szegmensét adják a pénzintézetek között végbemenő tranzakciók; a kereskedelmi bankok és más pénzügyi szolgáltatók ügyfelei közötti külső körös transzferek. A magyarországi pénzforgalmi infrastruktúra kulcsszereplője a GIRO Zrt., amelynek elsődleges feladata a kisösszegű bankközi tranzakciók elszámolását végző Bankközi Klíring Rendszer (BKR) üzemeltetése. A BKR-ben egy átlagos banki napon adatrekordok milliói keletkeznek, amelyek vizsgálata számos kihívást tartogat, de ugyanakkor fontos új tudományos eredmények ígérését hordozza magában. Az automatikus elszámolás során keletkező robusztus adattömeg az elemzési és megjelenítési módszerek legújabb technikáinak alkalmazását kívánja meg.

BEVEZETÉS

Napjainkban a digitális technológia robbanásszerű fejlődését tapasztaljuk a hétköznapi életünkben és a gazdaság számos területén. A gazdasági szektorok egy komplex ökoszisztémává olvadnak össze, amelyben kiemelt szerep jut a pénzügyi közvetítő rendszereknek. Az eddig nem tapasztalt gyorsaságú és mértékű innováció különösen jellemző a bankszektorra, ahol a digitális átalakulás fő hajtóerői apénzügyi technológiai (fintech) vállalatok. A digitális transzformáció az egész bankszektorra áthatja, ennek következtében Magyarországon is tanúi lehetünk a kereskedelmi banki működés átalakulásának, új innovatív banki szolgáltatások megjelenésének, fintechstartupok térnyerésének, új ágazati szabályozásoknak és a kiszolgáló infrastruktúra fejlődésének.

Az új, modern keretek között a gazdasági szereplők aktivitásáról és kapcsolatairól az eddigieknél is több adat keletkezik, és – megfelelő jogosultság esetén – válik hozzáférhetővé, elemezhetővé.

A GIRO Zrt. a kereskedelmi banki ügyfelek bankközi tranzakcióinak lebonyolításáért és biztosításáért felel. A tranzakciók adatainak felhasználásával modellezhető a gazdaság működése és az aktorok kapcsolatrendszere.

Munkánk során a hazai pénzforgalom és pénzügyi tér több évtizedes kutatási eredményeit szeretnénk gyarapítani. A következőkben a klíringrendszerinformációinak újszerű területi és hálózati elemzési lehetőségeit és korlátait, Miskolc városának a hazai pénzügyi hierarchiában elfoglalt helyét valamint az ilyen irányú kutatások potenciális jövőbeli irányait kívánjuk koncentráltan bemutatni.

IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A hazai pénzügyi szektor területi kutatásai két évtizedes múltra tekintenek vissza. Ezen időszak alatt a magyar kutatók szignifikáns tapasztalatot, eredményt halmoztak föl, döntően a magyarországi pénzügyi tér jellemzése céljából.

1. táblázat: Pénzügyi földrajz releváns hazai szerzői és művei

Szerző neve	Publikálás éve	Megállapítások
Gál Zoltán	1998.	Pénzügyi szektor területfejlesztési összefüggései
Gál Zoltán	2000.	Pénzügyi földrajz pozicionálása
Wágner Ildikó	2004.	Magyar regionális bankközpontok viszonyai
Gál Zoltán, Zsibók Zsuzsanna	2010.	Pénzügyi piacok a globális térben
Gál Zoltán, Lengyel Imre	2012.	A pénzügyi tér és a regionális tudományfrontvonalai
Helmeczi István (MNB)	2010.	A magyarországi pénzforgalom térképe
Pál Zsolt	2014.	A magyarországi elszámolásforgalmi rendszer földrajzi és globális hálózati jellemzőinek vizsgálata

Forrás: saját szerkesztés.

A magyar regionális tudománybana '90-es évtized második felében jelentek meg a kétszintű bankrendszer földrajzi aspektusaival foglalkozó első tanulmányok, cikkek. Akkoriban a vizsgálatok alapját a gyorsan bővülő és nemzetközivé váló szektor fiókhálózatának és foglalkoztatottainak települési szintű összevetése adta. 1996-ban Gál Z. megállapításai szerint Magyarországon 3100 darab telephelyen (bank és takarékszövetkezet fiókban) 83 ezer fő (a teljes foglalkoztatott létszám 2,2 %-a) dolgozott. Ebben az időszakban a pénzügyi szféra extenzív növekedése és diverzifikációjához képest festett a magyar települések munkaerőpiaci, vállalati és jövedelmi viszonyairól. Az adatok mind Budapesten belül, mind a fővároson kívül egy rendkívüli módon polarizált és koncentrált struktúrát mutattak. A Dunántúl és a vidéki megyeszékhelyek előnye már akkor realizálható volt. A takarékszövetkezetek és az akkor még létező regionális (nem budapesti székhelyű) bankok hálózata csupán kisebb mértékben tudott a különbségeken csökkenteni.

A hazai tudományos körökbe az ezredforduló táján ugyancsak Gál Z. vezeti be a pénzügyi földrajz „új irányzatát”, azzal a szándékkal, hogy ráirányítsa a szakma figyelmét a pénzügyek fontosságára a területi fejlődésben. Hangsúlyozza, hogy a nemzetközi szakirodalomban már évtizedek óta létező szub-diszciplína jelentős tapasztalatot halmozott fel Észak-Amerikától Nyugat-Európáig. A tudományterületen belül már specializált munkacsoportok, kutatási irányok formálódtak. Míg a globális pénzügyi központok tőkemozgásaival kapcsolatos kutatások nagyobb figyelmet kaptak, addig a lokális szint vizsgálata kevésbé kimunkált. Valószínűsíti, hogy az új évezredben a szektor digitalizációja és globalizációja új lökést ad majd a hazai kutatásoknak is.

Wágner I. tanulmányában (2004) olyan földrajzilag jól körülírható helyekre koncentrált, amelyekben magas szintű bank- és pénzügyi szolgáltatások koncentráálódtak. A főváros centrikus pénzügyi szférán túl hét indikátor alapján igyekezett megalkotni a regionális pénzügyi központok (Debrecen, Győr, Miskolc, Pécs, Szeged) hierarchiáját. Definiálja a pénzügyi régiók és azok központjainak fogalmát. Eszerint utóbbiak azok a települések,

amelyek „többmegyényi területen teljes körű szolgáltatást nyújtanak vállalatok és lakossági ügyfelek részére, emellett az alárendelt fiókok számára központként funkcionálnak delegált, kapott többletjogosítványokból adódóan” (Wagner 2004). Az ezredfordulón hazai 28 banki szereplő közül 13 rendelkezett országos fiókhálózattal, közülük is kiemelkedett hat (a BB, ERSTE, K&H, OTP, Postabank és Raiffeisen). Az összehasonlítás főbb megállapítása, hogy a Budapesten kívül létező, magasabb pénzügyi szolgáltatások nyújtására és nagyobb térség kiszolgálására képes regionális bankközpontokon belül nehéz sorrendet felállítani, mivel a hazai „mezőny” kiegyenlített, lényegi különbségek közöttük nincsenek. Emellett a cikk hű képet fest Magyarország pénzügyi helyzetéről az ezredforduló környékén. A foglalkoztatottak és fiókok számának alakulása, változása tükrözi a makrogazdasági trendeket.

Gál Z. 2010-es újabb művének célja először alkalmazni a regionális, illetve térgazdaságtani szemléletet a pénzügyek területén, és hangsúlyozni az eddig nem kellően kiemelt térbeli dimenzió vizsgálatát a hazai pénzügytani szakterületen. Véleménye szerint a tudomány választ keres arra, hogy a pénzügyi folyamatok milyen kapcsolatban vannak a regionális fejlődés egyenlőtlenségeivel, különös tekintettel a centrum és a perifériák közötti pénzáramlásokra, a pénzügyi központok kialakulásának térbeli tényezőire, a pénzügyi kapcsolatok és a városhierarchia összefüggéseire (központi áramlások elmélete) és a településeken belüli pénzügyi tér struktúrájára. Fontos, hogy a 21. századra a pénzügyi áramlások jelentős része számítógépes rendszereken keresztül történik, sok helyen a portfóliók globális diverzifikációjának lehetőségéről beszélnek, és ezzel párhuzamosan a megszűnő távolságról, azaz a „földrajz végéről”. Azonban a valóságban ennek éppen ellenkezője történt. (Tóth-Nagy 2013) Összességében a szerző cáfolta azt a véleményt, amely szerint a fejlődés során a tér leértékelődik, és elveszíti szerepét a távolság és térbeli differenciák léte.

Lengyel I. (2012) vitaindító gondolatival egyetért a korábbi nézetekkel és kijelenti, hogy az utóbbi években a vállalati és a kormányzati döntésekben a gazdaság működésének térbeli jellemzői mind mikroszinten, mind makroszinten felértékelődtek; igaz ez a pénzügyi rendszerekre is. Ennek nem mond ellent, hogy a pénz helyettesítők nagy száma és a pénzáramlás elektronikus csatornái miatt a pénz mozgása egyre inkább „láthatatlan”. A szerző felhívja a figyelmet, hogy a területi koncentrációk gazdaságiszerűvé válnak, vagyis az agglomerációs gazdaságoknak a megerősödése igaz a pénzügyi szektorra. Noha a földrajzi távolság csökkenő szerepe helyett a pénzügyi piacokon egyre inkább a megközelíthetőség, illetve az összekapcsoltságot (konnektivitást) erősítő elérhetőség és a hálózatépítő képesség lesz a meghatározó.

A fent nevezett szakemberek munkája mellett ki kell emelni a Magyar Nemzeti Bank (MNB) pénzforgalmi területének tevékenységét, ahol 2010-ben megalkották hazánk pénzforgalmi térképét.

A BANKKÖZI ELSZÁMOLÓRENDSZER

Az elszámolóház a tranzakciók lebonyolítására a BKR-en belül két elszámolási platformot működtet. Az éjszakai elszámolás keretében, az IG1 (InterGIRO1) platformon egyedi és csoportos fizetési megbízások és közvetlenül befogadott csoportos megbízási üzenetek kerülnek feldolgozásra. Itt elsősorban beszedés és átutalás jellegű fizetési megbízások mennek keresztül, amelyek közé csoportos beszedési megbízások, felhatalmazói levélen alapuló beszedések, hatósági átutalások, átutalási végzések, csekk- és váltóbeszedések tartoznak. A tranzakciók éjszakai feldolgozásának eredményeképp reggelre előállnak az elszámolási pozíciók, azaz az IBI (Inter Bank Indebtedness) mátrix, amely tartalmazza a klíringtagok közötti tartozásokat és követeléseket. A kétszintű bankrendszerekben – így hazánkban is – a központi bank vezeti a pénzintézetek számláit, így az MNB megfelelő intézmény arra a

feladatra, hogy a bankok számláin a szükséges kiegyenlítési műveleteket elvégezze. A bankok reggelig részletes értesítést kapnak az elszámolás eredményéről, ami alapján a szükséges jóváírásokat/terheléseket könyvelni tudják az ügyfelek bankszámláin. (Kovács 2010)

A BKR napközbeni elszámolási rendszere, az IG2 (InterGIRO2) 2012 júliusa óta működik és biztosítja a reálgazdasági átutalások napon belüli elszámolását és teljesítését. Ezen a platformon csak átutalási megbízások kerülnek feldolgozásra. Az átutalásra kerülő összegek napjában akár többször is megfordulhatnak a rendszerben hiszen – az érvényben lévő szabályozások szerint – a hitelintézeteknek az ügyfelek által elektronikus úton benyújtott, forint átutalási megbízások összegét az ügyfél fizetési számlájának megterhelésétől számított 2 (korábban 4) órán belül el kell juttatniuk a kedvezményezett számlavezető bankjához, annak pedig haladéktalanul jóvá kell írnia az ügyfelei javára érkezett fizetési megbízások összegét. (Kovács és társai, 2016)

A TERÜLETI ÉS HÁLÓZATI ELEMZÉSEK KOMBINÁLÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

Az előzőekben tárgyalt korábbi kutatások esetében az elemzések jellemzően pontszerűen megjelenő információkból indultak ki: a bankfiókok, vállalkozások száma, a foglalkoztatási mutatók, vagy éppen a jövedelmi viszonyok adott lokációhoz (településhez, járáshoz, stb.) rendelhető adatok. A klíringrendszer adatai ezzel szemben két bankszámla közötti pénzmozgást rögzítenek, esetünkben két (különböző hitelintézetnél számlát vezető) ügyfél között végbemenő tranzakciókat (B2B, B2C, C2B, C2C egyaránt), az ügyfél bankjának települése alapján. A bankközi tranzakciók természetesen forgalom jellegűek, azaz az egyes időszakokban a két település közötti pénzáramlást rögzítő rekordokhoz volumen (db) és érték (Ft) attribútumok tartoznak. Ilyen módon a klíringrendszer pénzügyintézeteinek települései egy georeferenciával bíró súlyozott hálózatot alkotnak. A hálózat egyes pontjai, csúcsai tehát a – klíringtag hitelintézeti fiókkal rendelkező – települések, míg az összekötő élek az egyes pénzügyintézeti megbízások lebonyolítása nyomán megvalósuló pénzmozgások. A súlyokat az időegységre vetített forgalom (volumen vagy érték) adja.

A hálózatelmélet elemzései a társadalomtudományokban legtöbbször szociális hálók összefüggéseinek vizsgálatára irányulnak, azonban gazdasági alkalmazásuk sem példa nélküli, ezen belül a pénzügyi, banki vizsgálatok általában rendszerkockázat-elemzésre, illetve az ügyfélszerzésre, ügyfélmegtartással kapcsolatos kérdésekre irányulnak. A lokációkat is figyelembe vevő hálózati elemzések viszonylag ritkák, elsősorban a telekommunikáció és más infrastruktúrák (pl. áramellátás, közúthálózat) területére korlátozódnak.

A hálózatkutatás és a területi elemzések módszertanának kombinált alkalmazása a bankközi klíring vizsgálatában komoly eredményekkel kecsegtet, hiszen a bankközi elszámolás az üzleti tevékenységek, folyamatok lenyomatának, a gazdaság „vérkeringésének” tekinthető. Egy hálózat mindig több részeinek összegénél. A vizsgálatoknak ezért – az egyes területi egységekre vagy részgráfokra vonatkozó ismeretek megszerzése mellett – célja kell hogy legyen a települések közötti kapcsolatok által meghatározott hálózat globális jellemzőinek, szerkezetének feltárása, a pénzmozgások fő irányainak bemutatása, a klíringforgalomban kiemelkedő szereppel bíró csomópontok és forgalmas „útvonalak” azonosítása is.

Elemzéseink során a GIRO Zrt. által rendelkezésünkre bocsátott klíring adatokat használjuk fel. Az adatbázis előnye, hogy megbízható és hiteles, az elszámolóház működése során keletkező valós adatokat tartalmaz. A felhasznált adatbázis a Bankközi Klíring Rendszer tranzakció forgalmát tartalmazza a következő aggregáció szerint:

- az elszámolás dátuma;
- elszámolási ciklus;

- elszámolási platform;
- tranzakció kategória;
- kezdeményező település;
- fogadó település.

A tranzakció-forgalomra vonatkozóan (a fenti bontás szerint) két adattípus áll rendelkezésre:

- a klíring tranzakciók volumene (darabszám);
- a klíring tranzakciók értéke (forint).

A tranzakció különféle, főbb kategóriái az alábbiak szerint írhatók le:

- **Egyedi tranzakció:** Egyedileg indított átutalások, beszédések teljesítése és mindezek visszautalása.
- **Csoportos átutalás (közvetlen):** Az elszámolóházhoz közvetlenül, a közvetlen benyújtók által a klíringtag kihagyásával benyújtott csoportos átutalás tranzakciók és azok visszautalása. Jellemzően munkabérek, különféle ellátások és a nyugdíj tranzakció típusa.
- **Csoportos átutalás (klíringtag):** A GIRO Zrt. részére közvetve, a közvetlen résztvevőkön (klíringtagokon) keresztül benyújtott csoportos átutalás tranzakciók és azok visszautalása. Jellemzően a munkabérek utalására használt fizetési forma, de más alkalmazási területei is vannak (pl. egészségpénztári tranzakciók, táppénz és egyéb egészségbiztosítási juttatások (pl. gyed) kifizetése, biztosítók kárkifizetése).
- **Csoportos beszédés teljesítése:** Közvetlen résztvevő (klíringtag) vagy közvetlen benyújtó által benyújtott csoportos beszédés kezdeményezés tranzakciók teljesítése. A lakosság és a vállalatok által egyaránt alkalmazott, jellemzően különböző díjfizetésekre (pl. közüzemi díjak) használt fizetési mód.
- **PEK tranzakció:** A Magyar Államkincstár által indított speciális fedezetösszeg átutalás a Posta Elszámoló Központ (PEK) felé, amely ezt követően a posta közvetítésével készpénzben kerül kifizetésre a címzettek számára. Az állami szervek használják a különféle szociális juttatások kifizetésére (pl. táppénz, családi pótlék, GYES, GYED, SZJA visszatérítés stb.)
- (penzforgalom.hu)

AZ ELSZÁMOLÁSFORGALOM TERÜLETI ELEMZÉSÉNEK MÓDSZERTANI KÉRDÉSEI

Az elszámolóház által rögzített klíring adatok geokódolása során és az erre alapozott eredmények szakszerű értékelése érdekében fontos figyelembe venni az alábbi tényezőket.

- **Egyéb pénzforgalom:**
 - A vizsgált hálózat alapjául szolgáló adatok csak a (különböző) pénzüintézetek közötti műveleteket reprezentálják, az azonos bankon belüli tranzakciókat nem. Ezáltal a hálózatban előfordulhat, hogy BKR forgalom hiányában elmulasztunk egymással (szoros) kapcsolatban állónak tekinteni két települést, holott bankon belüli tranzakciók formájában van pénzforgalmi összeköttetés közöttük. Ez könnyen lehetséges például olyan esetben ha két egymáshoz közel eső településen csak egy-egy, azonos hitelintézethez tartozó bankfiók található.
 - A vizsgálat természetesen nem terjed ki a pénzforgalom összes területére (készpénzes, bankkártyás, postai műveletek, stb.), de gyakran a „pénzforgalom”, „pénzforgalmi hálózat”, „pénzforgalmi gráf” kifejezéseket alkalmazzuk a bankközi klíring részterület vonatkozásában is.

- **Településeken belüli forgalom:**

- Észre kell vennünk azt a torzító hatást, ami abból adódik, hogy a kisebb településeken élők nagyobb valószínűséggel vezetnek azonos bankfiókban a számlájukat és így tranzakcióik nem jelennek meg a bankközi klíringben. Ennek következményeképpen elmondható, hogy településeken belüli forgalomra vonatkozó adataink megbízhatósága a település méretével arányos.

- **Bankfiókok településhez rendelésének problémái:**

- Léteznek olyan pénzüintézetek, amelyek esetében az MNB hitelesítő táblájában csak egy fiók szerepel, annak ellenére, hogy több településen találhatóak fiókjai⁵, illetve vannak településhez nem köthető fiókok is.
- Magyarországon egyes településeknek nincs saját irányítószáma, ami nélkül nem lehetséges a bankfiókok egyértelmű településhez rendelése, így néhány esetben előfordulhat, hogy egy település adatai más elkülönülő irányítószámmal nem rendelkező település értékeit is tartalmazzák. Ez azonban jellemzően kisebb községeket érint, ahol egyébként sem biztos, hogy van bankfiók, illetve jelentősebb pénzforgalom, így a hálózat topológiáját ez a tényező nem befolyásolja jelentősen.

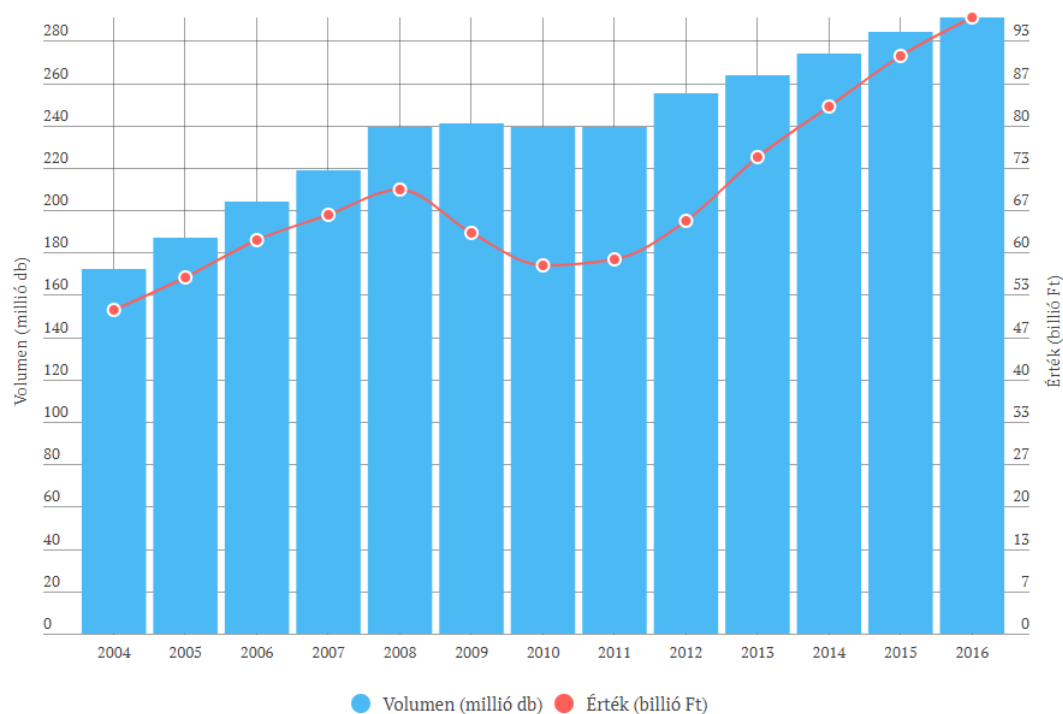
- **Települések környezete:** Jellemző tendencia, hogy a környező települések lakói a nagyobb városokba járnak be dolgozni, tanulni, így könnyen előfordulhat, hogy az ezeken a kisebb településeken élő magánszemélyek, vagy ott működő vállalkozások a közeli városban (található bankfiókban) vezetnek számláikat a számukra kényelmesebb ügyintézés érdekében. Ez a hatás nehezen becsülhető, kiszűrése pedig nem lehetséges ezért a nagyobb városokra vonatkozó forgalmi adatok a közvetlen vonzáskörzettel együtt értelmezendők, míg a kisebb településekhez kötődő forgalom a valóságban a bemutatottnál nagyobb lehet. Ez a hatás a hálózat szerkezetére nincs jelentős hatással. (Helmeczi, 2010)

- **Az elemzés során értelmezett tranzakció típusok:** Egyes tranzakciótípusok a területi elemzés szempontjából nem hordoznak releváns információt. Az adatbázisban meghatározott tranzakció kategóriák közül ez a PEK-et érinti. Itt minden tranzakció Budapest-Budapest viszonylatban történik, ezért ez irányú vizsgálataink tárgyát nem képezi.

A HAZAI KLÍRINGFORGALOM FÖLDRAJZI JELLEMZŐI

A klíringforgalom váltakozó intenzitású, bővülő trendet mutat. 2017-ben, január és augusztus között az elszámolóház egy hónap alatt átlagosan közel 25 millió darab tranzakciót bonyolított le, több mint 8000 milliárd forint értékben.

⁵ Az adott pénzüintézet megteheti, hogy csak egy fiókot jelent be, nem szabályellenes.



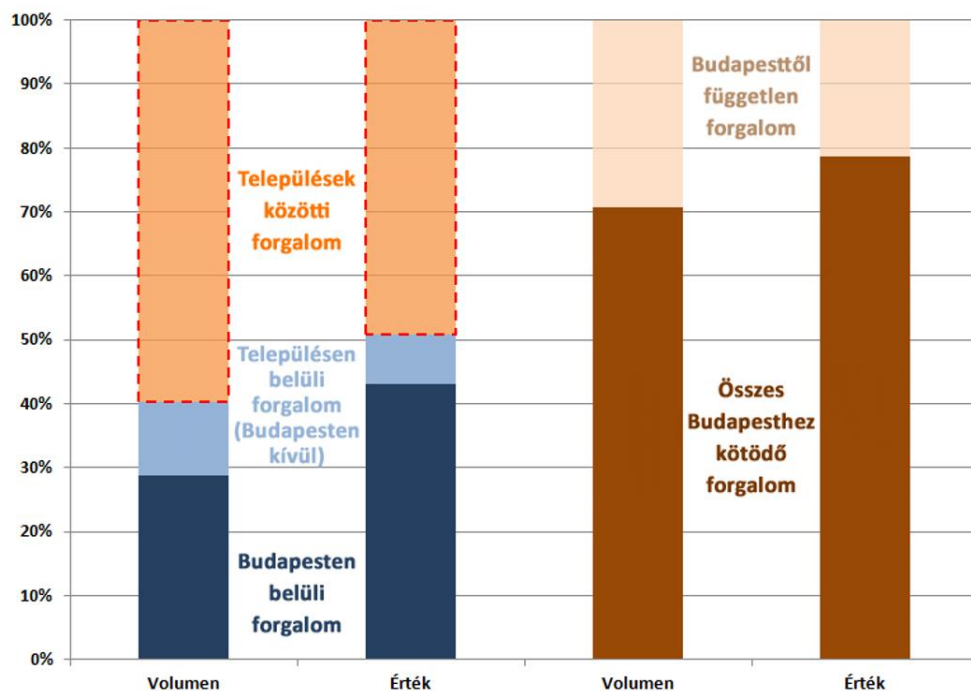
1. ábra: A hazai bankközi klíringforgalom időbeli alakulása (2004-2016)

Forrás: saját számítás alapján a szerzők saját szerkesztése

Az alábbiakban a bankközi klíring rendszer forgalmának a területi-hálózati elemzés szempontjából releváns földrajzi sajátosságait mutatjuk be.

A klíringforgalomnak a tranzakció indításának és fogadásának helye (terhelés és jóváírás) által meghatározott földrajzi „kötődés” szerinti megoszlását a 1. ábra szemlélteti.

A teljes magyarországi bankközi forgalom 40%-át (volumen alapján), illetve felét (érték szerint) a településeken belüli forgalom teszi ki. Ezen belül is jelentős részt képvisel a fővároson belüli forgalom: az összes településen belüli forgalom 71, illetve 85 százaléka. A Budapesten kívüli forgalom nagyobb része is a fővárosban vezetett számláról indított vagy ott jóváírt tranzakció.



2. ábra: A hazai bankközi klíringforgalom megoszlása a tranzakciók lebonyolításának georeferenciája szerint
 Forrás: saját számítás alapján a szerzők saját szerkesztése

A „Budapesthez kötődő forgalom” kategóriával azokat a pénzmozgásokat szemléltetjük, amelyekben a küldés és a fogadás helyszíne közül legalább az egyik Budapest. Tranzakcióérték tekintetében ezek a tranzakciók a teljes forgalom közel 80%-át teszik ki.

A Budapesten belüli és a Budapesthez kötődő forgalom tranzakció érték tekintetében nagyobb részaránnyal bír, mint a darabszámot figyelembe véve. Ezt megfigyelve fontos számszerűsíteni, hogy az egyes vizsgált esetekben egy átlagos tranzakció milyen értéket képvisel. Az eredményekből (2. táblázat) látható, hogy ebben is jelentős eltérések mutatkoznak a tranzakciók földrajzi kötődése szerint: egy Budapesten belüli átlagos banki tranzakció értéke például több mint kétszerese egy fővárostól független művelet átlagos értékének.

2. táblázat: Egy BKR tranzakcióra jutó átlagos érték (Ft/db)

Települések közötti	214 449
Településen belüli (Bp. nélkül)	173 486
Budapesten belüli	391 628
Budapesttől független	189 370
Budapesthez kötődő	290 337
Összes bankközi forgalom	260 755

Forrás: saját számítás alapján a szerzők saját szerkesztése

Vizsgálataink tárgyát az összes bankközi tranzakcióérték felét kitevő települések közötti elszámolások képezik. Ez a teljes hazai pénzforgalomnak is jelentős hányada, így az eredményekből megítélésünk szerint releváns következtetések vonhatók le.

Miskolc pénzügyi pozíciói és kapcsolatai

Budapest vezető szerepe, dominanciája a hazai pénzügyek terén közismert tény és a fentiek alapján a pénzforgalom fővárosközpontú jellege több esetben alátámasztást nyert. Emiatt döntöttünk a vidék részletesebb elemzése mellett, amelyben kiemelt szerepet kapnak az ún. regionális pénzügyi központok, kiváltképp Miskolc.

Korábban a szakirodalomban már történt kísérlet e város csoport helyzetének bemutatására, a bankok intézményi ellátottsága és a foglalkoztatottsági létszám szerint. E képen kívánunk színesíteni a BKR rendszerből folyó év elején (2017 januárjában) kinyert adatokkal.

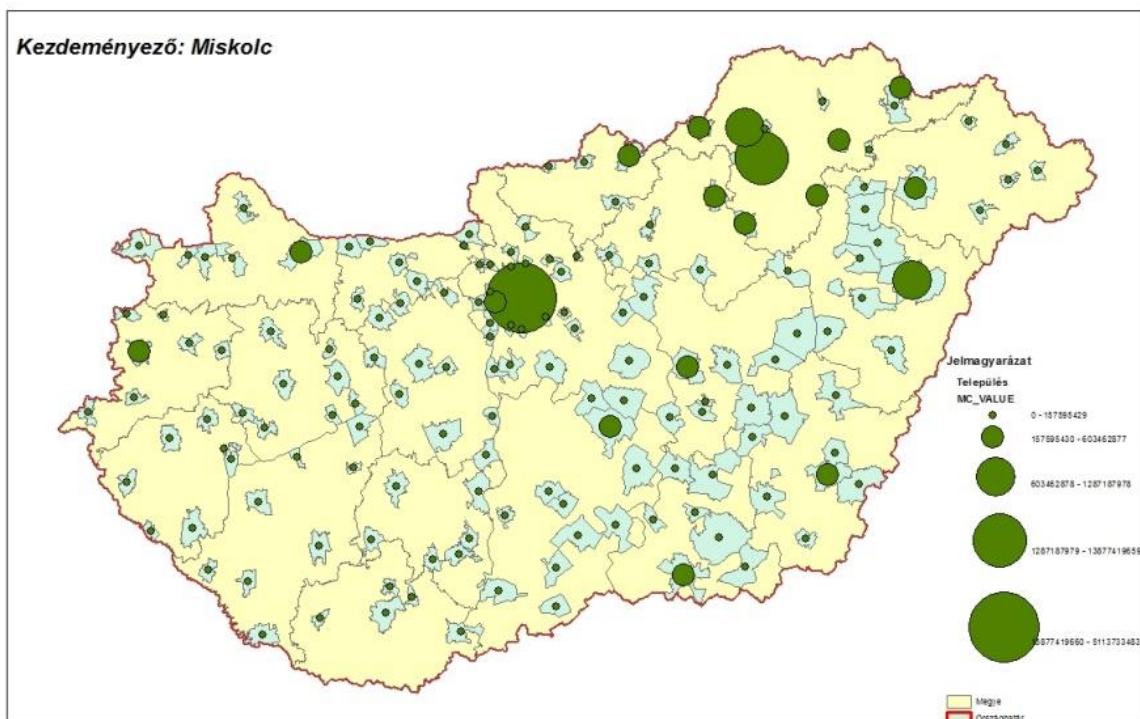
3. táblázat: A régióközpontokból indított tranzakciók attribútumai (2017. évi januári értékek szerint)

	<i>Tranzakciók száma (db)</i>	<i>Tranzakciók összértéke (Ft)</i>	<i>Tranzakciók átlagos értéke (Ft/db)</i>
Debrecen	454 321	105 127 925 568	231 395,7
Győr	420 340	79 133 723 173	188 261,2
Miskolc	422 076	77 167 420 026	182 828,3
Pécs	406 457	64 821 875 073	159 480,3
Szeged	415 464	89 479 370 843	215 372,1

Forrás: saját számítás alapján a szerzők saját szerkesztése

Miskolc a magyarországi pénzügyi hierarchia kiemelt szereplője, amely a forgalmi értékek alapján 2.-4. pozíciót tudhatja magáénak (Budapesten kívül). A települési értékek jól tükrözik a városok és agglomerációik gazdasági potenciálját.

Bankközi utalások földrajzi megoszlása (érték szerint, Ft)



3. ábra: A Miskolcra indított bankközi utalások földrajzi megoszlása (összérték szerint, 2017. január alapján)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Miskolc városa intenzív kapcsolatban áll, azaz banki forgalmat bonyolít valamennyi hazai településsel. A forgalmi adatok jelentős eltérést mutatnak. A területi súlyok különbségei alapján Miskolc pénzügyi közvetítő szerepe kiemelt fontosságú a városszáma, valamint az ország északi és északkeleti területek településeinek Budapestrelációjában.

ZÁRÓ GONDOLATOK

Az elszámolásforgalom adatainak vizsgálata új eredményekkel bővítheti a hazai pénzügyi térrel kapcsolatos tudást, tapasztalatot. Hozzájárulhatnak a különböző területi egységek gazdasági helyzetének és kapcsolatainak aprólékos megismeréséhez.

A BKR adatai mind volumenükben, mind keletkezésük frekvenciájában egyediek, amelyek geo-referenciával is bírnak; így nem csupán időbeli, hanem területi spektust is mutatnak. Az adatbázis kiterjedtsége és részletessége modellek, trendek alkotására, ezáltal jövőbeli előrejelzések készítésére is lehetőséget ad.

A további kutatás lehetséges irányai:

- A különböző területi aggregációs szinten (település, településcsoport, nagyobb közigazgatási vagy gazdasági egység) a pénzügyi pozíciók idősoros összehasonlítása.
- A települési kapcsolatok elemzése súlyozott hálózatok segítségével.
- A tranzakció típusok elkülönített vizsgálata. Nagy potenciált hordoz a csoportos beszédésijogcímek szerinti kutatás (pl.: nyugdíj, adóbevételek, biztosítási díjbevételek, szolgáltatási díjak elkülönített elemzése).
- Az azonnali fizetési rendszer tervezett bevezetését (2019 közepe) követően – amennyiben erre vonatkozó megfelelő döntés születik – megszűnhet a módszertani

korlátok egy része. Az új szabványba bekerülhet a tranzakcióban részt vevők címe. Ez jelentős előrelépés lenne, hiszen ez esetben az ügyfelek és nem a pénzügyintézetek elhelyezkedése alapján végezhetnénk elemzéseinket.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Gál Z. (1998) A pénzügyintézeti szektor területfejlesztési kérdései Magyarországon. - Tér és Társadalom. 4. 43-68. o.
- Gál Z. (2000) A regionális tudomány új irányzata: a pénzügyi földrajz. - Tér és Társadalom. 2-3. 9-21. o.
- Gál Z. (2000) A regionalizmus kihívásai: a magyarországi bankrendszer fejlődése és területi struktúrája. in: Horváth Gy.-Rechnitzer J. (szerk.) Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón. MTA RKK, Pécs. 374-396. o.
- Gál, Z. (2009) Banking network. in: Kocsis, K.-Schweitzer, F. (eds.) Hungary in Maps. Geographical Research Institute Hungarian Academy of Sciences, Budapest. 178-181. o.
- Gál Z. (2010) Pénzügyi piacok a globális térben: A válság szabdalta pénzügyi tér. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Gál Z. (2012) A pénzügyi tér és a regionális tudományfrontvonalai, Lengyel Imre vitaindító tanulmányának apropóján - Tér és Társadalom. 3. 87-111. o.
- Helmeczi, I. (2010) A magyarországi pénzforgalom térképe. In: MNB-tanulmányok. Budapest: Magyar Nemzeti Bank.
- Kovács L. – Divéki É. – Dávid S. – Pál Zs. –Kada Zs. (2016) A kis értékű pénzforgalom és elszámolási rendszerei, Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc
- Kovács L. (2010) Az európai pénz- és elszámolásforgalom jövője. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar
- Pál Zs. (2014) A magyarországi elszámolásforgalmi rendszer földrajzi és globális hálózati jellemzőinek vizsgálata, Területi Statisztika 54. évfolyam 2. szám, pp. 134-151. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- Tóth G. – Nagy Z. (2013) Eltérő vagy azonos fejlődési pályák?: A hazai nagyvárosok és térségek összehasonlító vizsgálata Területi Statisztika 53:(6)pp. 593-612.
- Wágner I. (2004) A magyar pénzügyi (közvetítő) rendszer térszerkezeti elemzése nemzetközi kitekintéssel. PhD Kézirat.
- Wágner I. (2004) Magyar regionális bankközpontok felkutatása és azonosítása - Tér és Társadalom. 2. 107-116. o.

A GIRO Zrt. honlapja: <https://www.giro.hu/>.

A Magyar Nemzeti Bank honlapja: <https://www.mnb.hu/>.

A penzforgalom.hu tematikus portál.

A SZÁMVITEL JÖVŐJE, A JÖVŐ SZÁMVITELE

FUTURE OF THE ACCOUNTING, ACCOUNTING OF THE FUTURE

Lukács János¹

¹Egyetemi tanár, a Budapesti Corvinus Egyetem GTK Pénzügy, Számvitel és Gazdasági jogi Intézet igazgatója, a Pénzügyi számvitel tanszék vezetője, 1093 Budapest, Fővám tér 8., tel. 003614825040, janos.lukacs@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

A számviteli nyilvántartások több ezer éves, az írott formában először „velencei módszerként” ismertté vált kettős könyvvitel több mint ötszáz éves múltja elvileg kellő garanciát, és megfelelő alapot nyújthatna azon szkeptikus jövőkutatói véleményekkel szemben, mely szerint 2025-ben algoritmizált szoftverek és robotok fogják helyettesíteni a könyvelőket, így teljesen fölösleges a szakma utánpótlására költségvetési forrásokat fordítani. Az információtechnológiai vívmányok valóban nagyfokú automatizáltságot, az adatok elektronikus rögzítését, feltöltését teszik lehetővé, az online és a digitális számviteli megoldások lerövidítik, hatékonyabbá és biztonságosabbá teszik a munkafolyamatokat, ami még az olyan tradicionális foglalkozást, mint a könyvelő is veszélyeztet, mellőzhetővé, feleslegessé teheti. Valósak-e ezek a fenyegetések? Kivédhetők-e ezek egy komplex szolgáltatásnyújtással, megfelelő továbbképzéssel és a mérlegképes könyvelőtananyagok fejlesztésével? Működhet-e számviteli szakemberek nélkül egy gazdálkodó szervezete és a nemzetgazdaság?

SUMMARY

The several thousand years history of written accounting and more than 500 years old double entry bookkeeping known as the „Venetian method” should provide sufficient guarantee against the prediction of future researchers according to which in 2025 algorithms and robots will replace accountants, that means allocation of public budget sources for the reinforcement of the accounting profession is unnecessary.

The achievement of information technology allows a high degree of automation indeed, online- and digital accounting solutions are making the processes shorter, safer and more efficient. Could these developments make a traditional profession such as accountancy surpassed, unnecessary and question its reason? Are these threats real?

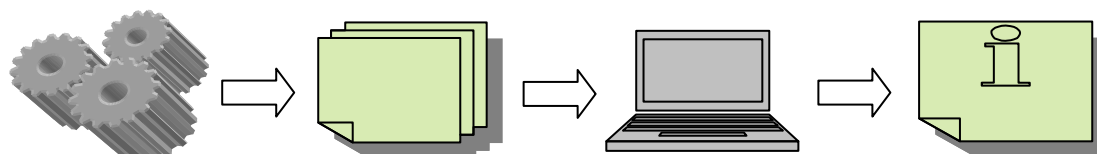
Is it possible to answer these issues with complex services, adequate training & education and with the development of chartered accountant education materials? Could an entity or even the whole economy operate without accountants?

BEVEZETÉS

A gazdasági eseményekről készített feljegyzések, folyamatos, zárt rendszerű nyilvántartások és az azokból készült összesítések, jelentések, kimutatások hármas célt szolgálnak: egyrészt ellenőrizhetővé teszik a megtörtént dolgokat, egy elmúlt időszaki gazdálkodást a tulajdonosok, a menedzsment és a hatóságok része, másrészt egy helyzetképet adnak a jelen állapotáról, s végül a jövőre vonatkozó terveket, intézkedéseket és döntéseket is megalapozza. Az ésszerű és eredményes gazdálkodás egyik legfontosabb feltétele a megfelelő információgyűjtés, -áramlás és -ellátás, amelyet minden gazdálkodó egységnél a számvitel, mint egy céltudatos, szabályozott és bizonylatokkal alátámasztott tevékenység biztosít.

A számvitel egy olyan komplex tevékenység, ami szervezési, irányítási, ellenőrzési, elemzési, szabályzat és beszámoló készítési feladatok ellátását foglalja magában, és hasznos információkat szolgáltat az érdekeltek (a tulajdonosok, befektetők, a management, a munkavállalók, az üzleti partnerek és a költségvetés)részére a gazdálkodó szervezet vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről. Végig követi a gazdálkodó szervezet működését, mozgásait annak alapításától, a növekedésén át a megszűnéséig.

Goethe a számvitelt az emberi szellem legcsodálatosabb találmányának nevezte, míg egyes modern közgazdászok pedig az üzleti kommunikáció eszközének, az üzleti élet titkos nyelvének.



Gazdasági események

Bizonylatok

Könyvelés

Kimutatások

1.ábra: A számviteli munka elhelyezkedése az újratermelési folyamatban

Forrás: Saját szerkesztés

A könyvelő szakma – még ha a kezdetekben nem is így hívták – egyidős az írás megjelenésével, vagyis az i. e. 5–4. évezred fordulójára tehető. Már az ókori Mezopotámia és Egyiptom területénálalt kőtáblákon fellelhetők a könyvelési feljegyzések, vésések nyomai. A sumérok, az első hivatalnok állam i.e. 3500-ben az árunyilvántartásokatpuha agyagtáblán ékírássalnádszárral, vagy papíruszra tollszárral végezték. A 3-4. századtól a papíruszt az állati bőrből készített pegamen váltotta fel, és csak a 9-10. században jelent meg a papír, amit 19. századig meglehetősen körülményes és drágán tudtak előállítani. A ceruza (1790), a tintaceruza (1874), az indigó, a töltőtoll (1827), végül a golyóstoll (1938) feltalálásával a könyvelési technikák is rohamosan fejlődni kezdtek. Először az evolút tábla terjedt el, majd jöttek a könyvelőgépek (1890) és a könyvelő-automáták, 1946-tól a számítógépek, és végül 1970-től az integrált vállalatirányítási információs rendszerek. A könyvelők munkájának létjogosultsága évezredek alatt megkérdőjelezhetetlen maradt. Azinformációtechnológia azonban az elmúlt évtizedekben olyan exponenciális változásokon esett át, amiből fakadóan a klasszikus értelemben vett könyvelőknek is új kihívásokkal kell szembenézniük, és egyre magasabb szintű elvárásoknak kell megfelelniük. Fennmaradásra csak azoknak van esélyük, akik képesek a munkafolyamataikon és hozzáállásukon változtatni, új dolgokat tanulni.

1.NEM AUTOMATIZÁLHATÓ SZÁMVITELI FELADATOK

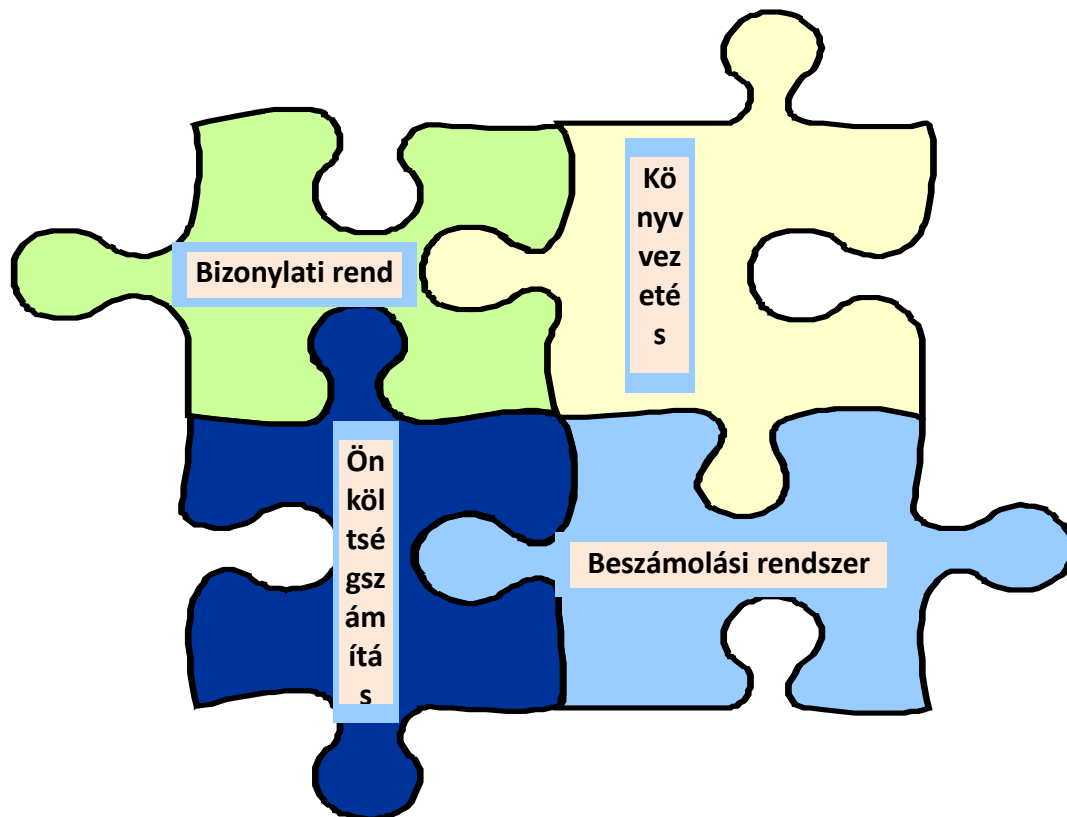
Áttekintve a számvitel négy fő területét,nagyon sok olyan elemet találunk, amelyek egyáltalán nem vagy csak körülményesen digitalizálhatók, automatizálhatók. Másképpen fogalmazva sok olyan terület marad, ahol az emberi tényező, a szakmai ismeret és a szakértői döntés nem nélkülözhető.

1.A bizonylati rend

Minden gazdasági tranzakcióról, műveletről, eseményről, amely a gazdálkodó egység vagyonának állományát vagy összetételét megváltoztatja, bizonylatot kell kiállítani, melynek adatait a könyvviteli nyilvántartásokban rögzíteni kell. Könyvelni csak szabályszerűen kiállított bizonylat alapján lehet. Ezt nevezzük a számvitel egyik legfontosabb alapelvének, a

bizonylati elvnek. A bizonylati rend a számviteli adatfeldolgozás során felhasznált minden bizonylat, okmány és dokumentum hitelességét, pontosságát garantáló előírások összessége, amely a bizonylatok formai és tartalmi követelményeit, kiállításának, kezelésének, megőrzésének szabályait, valamint a bizonylatok mintapéldányait foglalja magában. A bizonylatok lehetnek kézzel, géppel vagy elektronikusan kiállítottak, magyar vagy idegen nyelvűek. A bizonylatok közül a kimenő számlák kézi rögzítését a legtöbb gazdálkodónál már kiváltotta a számlázó programokból készülő adatexport, amit a könyvelő szoftverek képesek fogadni és feldolgozni, mivel egységes adatstruktúrában készülnek. A beérkező számlák esetében azonban egyelőre még nem nélkülözhető a könyvelői beavatkozás. Gondoljunk csak az egyéni vállalkozások kézzel írt számláira, vagy a külföldről, idegen nyelven, eltérő pénznemben és különböző tartalommal (árak, szolgáltatások) érkező számlákra. A hitelintézeti bizonylatoknál, bank-kivonatoknál is járható út lenne az adatexport, hiszen a banki információk is rendelkezésre állhatnak elektronikus formában is, de ma még a legtöbb helyen papíralapú bizonylatokból rögzítik a pénzmozgással kapcsolatos eseményeket. Azon köelmek, elhatárolások sem automatizálhatók, amelyek egy korábban megkötött szerződésből, megállapodásból fakadnak. Ezeket csak könyvelési rendelkezésekkel, önbizonylattal tudja a könyvelő alátámasztani.

Speciális bizonylata van egy káreseménynek, leltárhianyának, többletnek, birságoknak, kötbereknek, támogatásoknak, térítés nélküli átadásoknak, engedményeknek, az értékvesztéseknek és az értékhelyesbítéseknek is, amelyeket nem lehet digitalizálni. Átalakulás esetén a jogelődnél – a jogutód cégjegyzékbe való bejegyzése napjától – keletkezett bizonylatok, illetve a jogelőd nevére kiállított bizonylatok alapján a gazdasági eseményeket a jogutódnak kell rögzítenie a könyvviteli nyilvántartásokban, amennyiben a jogelőd a beszámolója elkészítése során nem tudta vagy nem lehetett azokat figyelembe venni.



2.ábra: A számviteli területei

Forrás: Saját szerkesztés

a. A könyvvizetés

A könyvelés a számviteli folyamatok leginkább algoritmizálható tevékenysége, amelynek keretében a gazdálkodó a tevékenysége során előforduló, a vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetére kiható gazdasági eseményekről folyamatosan nyilvántartást vezet, és azt az üzleti év végével lezárja.

- A főkönyvi számlák évek közötti nyitása és zárása, a tárgyévi adózás előtti eredmény meghatározása teljes mértékben gépesíthető.
- Ugyancsak jól automatizálható a tárgyi eszközökkel, immateriális javakkal, készletekkel, vevőkkel és szállítókkal kapcsolatos növekedések és csökkenések jelentős része. Az aktivált saját teljesítmények, az üzleti vagy cégértékek, a terven felüli értékcsökkenések, értékvesztések elszámolása, illetve egyéb speciális eszközmozgások, külföldről érkező, termék- vagy szolgáltatásimportról szóló számlák azonban nem nélkülözhetik a megfelelő szakember döntését.
- Informatikai eszközökkel biztosítható a főkönyvi könyvelés, az analitikus nyilvántartások és a bizonylatok adatai közötti egyeztetés és ellenőrzés, ezzel együtt a rendszer zártsága.
- A pénzeszközöket érintő gazdasági események nagy része is rutin ügyletnek minősül (átutalás a szállítóknak, vevőktől befolyt összegek), melyek könnyen automatizálhatók. Vannak azonban olyan atipikus pénztári, de leginkább banki ügyletek – például adókkal, támogatásokkal, hitelekkel és értékpapírokkal kapcsolatosan –, amelyek könyveléséhez, a könyvelési tételek kikontírozásához mérlegelni kell a bankkivonaton szereplő gazdasági esemény tartalmát, a vonatkozó időszakot. Ezen feladatok ellátására, a problémák megoldására pusztán a gépek és a szoftverek nem alkalmasak.
- A saját tőkével kapcsolatos és egyéb, nem rutin ügyletek, gazdasági események adatainak rögzítését – mint például a lekötött tartalék, a céltartalék képzése és feloldása, az önrevíziók – sem lehet pusztán egy gépre bízni.
- A speciális céghelyzetek (átalakulás, végelszámolás, felszámolás) számviteli kezelése és megoldása sem nélkülözheti a könyvelő személyes közreműködését.

b. Az önköltségszámítás

Az önköltségszámítás olyan műszaki-gazdasági tevékenység, amely azt állapítja meg, hogy a termelés vagy szolgáltatásnyújtás megkezdése előtt, folyamata során vagy befejezése után az elkészült terméknek vagy a szolgáltatásnak várhatóan, illetve ténylegesen mekkora az önköltsége, amelyet különféle kalkulációs módszerekkel lehet meghatározni. A saját termelésű készleteket, szolgáltatásokat közvetlen önköltségen kell értékelni, s egyben ez az alapja az árazásnak, a tervezésnek és az eredményességnek. Ha a költségek felmerülésekor az egyes költségelemeket megfelelő munkaszámra szétbontják, vagy elkülönítve könyvelik a költségviselőkre és költséghelyekre (projektekre, divíziókra), akkor egy időszak végén jól algoritmizáltan előállhat az elkészült termékek és a nyújtott szolgáltatások bekerülési értéke, vagyis a tényleges önköltség. Bizonyos vállalati méret fölött a számviteli politika (a vezetés által érvényesített, alkalmazott számviteli elvek, értékelési módszerek, eljárások, szabályok, módszerek) részeként minden gazdálkodónak el kell készítenie és folyamatosan aktualizálni kell az önköltségszámításra vonatkozó szabályzatát is. Ám sem ez, sem pedig a többi szabályzat (pénzkezelési, leltározási és leltározási, értékelési) nem nélkülözheti a számviteli szakember tudását, a vállalkozás teljes áttekintő ismeretét (tevékenység, felszereltségi körülmények, piaci pozíciók, üzleti tervek, üzleti kapcsolatok stb.).

c. A beszámolási rendszer

A gazdálkodó egység az érdekeltek információigényét a számviteli beszámolók, pénzügyi kimutatások elkészítésével és közzétételével teljesíti, amely mérlegből, eredménykimutatásból és kiegészítő mellékletből áll, illetve az éves beszámolót készítőknél az üzleti jelentést is el kell készíteniük. A mérleg és az eredménykimutatás a főkönyvi kivonatból elvileg egy gombnyomásra előállítható, amennyiben a szükséges átsorolások (tartozássá vált követelések, illetve követeléssé vált kötelezettségek, az egy éven belül esedékessé váló követelések és kötelezettségek, valamint a kapcsolt vállalkozásokra történő szétbontások) is könyvelésre kerültek. A kiegészítő melléklet szöveges részei magától érthetően nem automatizálhatók, míg egyes számszaki részeihez (a befektetési tükör, a saját tőke változás és a cash flow-kimutatás) szükséges adatok elvileg a főkönyvből és az analitikákból kinyerhetők, adatexporttal előállíthatók. Az üzleti jelentésben a környezetvédelmi, a szociális és foglalkoztatási kérdésekre, az emberi jogok tiszteletben tartására, a korrupció elleni küzdelemre és a megvesztegetésre vonatkozó információkat tartalmazó nem pénzügyi kimutatást kell közzétenni, amelyek ugyancsak a vezetés és a könyvelés személyes együttműködéséből, megfogalmazásából és elemzéséből állítható össze.

Bár vannak rá kísérletek, de a közérdeklődésre számot tartó gazdálkodónak minősülő anyavállalat összevont (konszolidált) éves beszámolójának összeállítását szinte lehetetlennek tűnik automatizálni, és talán ez az a terület, amely a legtöbb emberi erőforrást igényli a számviteli területen dolgozóktól.

A számviteli beszámolókat és az IFRS-ek szerint pénzügyi kimutatásokat nem lehet emberi beavatkozás nélkül összeállítani, „átlagolási” alapon működtetni, kiszűrve a véletlen hatásokat. Minden kormány igyekszik a vállalkozások fölösleges adminisztrációs terheit csökkenteni, de bizonyos méret fölött sem a számviteli, sem pedig az adózási rendszereket nem lehet már tovább egyszerűsíteni. Nem szabad elfeledkeznünk arról sem, hogy jelenleg még olyan közegben dolgozunk, ahol gyakran előfordul az is, hogy a helyi iparüzési adóbevallást elektronikusan benyújtókat felszólítják a papír alapon történő javításra, mert az önkormányzatoknál nem sikerült integrálni a rendszert.

3.KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az információtechnológia napjainkban végbemenő fejlődését, az automatizálást és a digitalizálást joggal lehet a negyedik ipari forradalomnak is nevezni. Az „Ipar 4.0” (Industry 4.0), a hálózatos termelés lehetővé teszi az értékláncok teljes újjászervezését és az üzleti modellek jelentős megváltoztatását. Gyökeresen megváltoztatja az értékteremtést, forradalmasítja a gazdaságot és a vállalatokat. A manuális, monoton, ismétlődő, adatrögzítő munkát a legtöbb helyen felváltják a gyorsabban és pontosabban dolgozó gépek, de egy minőségi könyvelő szemére, tapasztalatára, gondolkodására, tudására és szakmai munkájára a jövőben is nagy szükség lesz. Például az elemzések, ellenőrzések, összefüggések vizsgálatánál, a kontrolling feladatok ellátásánál, az adatbiztonság, adatvédelem megszervezésének területén.

Bár még ma is sok gazdálkodónál van létjogosultsága a klasszikus értelemben vett kontírozó és adatrögzítő könyvelői munkának, de az információtechnológia változása miatt minden könyvelőnek nap mint nap új kihívásokkal kell szembenéznie, új elvárásoknak kell megfelelnie. A jövő könyvelőinek a piacon maradáshoz naprakész szaktudással, számítástechnikai, adózási, nemzetközi számviteli és idegen nyelvi ismeretekkel, valamint megfelelő kommunikációs készségekkel kell rendelkeznie. A legtöbb ügyfel, megbízó azt szeretné, ha a könyvelője közvetlenül hozzájárulna cége hozzáadott érték növeléséhez, könyvelésen kívüli szolgáltatásokat nyújtana, adót tervezne és adókat optimalizálna,

finanszírozási, pályázati és támogatási lehetőségeket segítene feltárni, vagyis a könyvelő egyszemélyben legyen munkajogász, adótanácsadó, számítástechnikus, gazdasági tanácsadó, pályázatiíró.

A megoldás a team munkában, a csapatépítésben rejlik. Nem attól sikeresek a nagy könyvvizsgáló cégek, mert ott egy-egy ember mindent tud, hanem attól működnek jól, hogy csapatban dolgoznak, kommunikálnak egymással, kikérik egymás véleményét, folyamatosan fejlesztik saját tréningjeiken keresztül a munkatársak tudását, felkészültségét. Ezeknek a cégeknek az előzőekben felsorolt témák tekintetében önálló részlegeik vannak. Rendelkeznek jogászokkal, adótanácsadókkal, számvitelesekkel, informatikusokkal, pályázatiírással szakosodott munkatársakkal stb. Sajnos ezen a téren jelenleg hátrányban vannak a kisvállalkozások. Meggyőződésem, hogy a jövő sikere a könyvelési hálózatokban rejlik, amely könyvelőirodák szoros együttműködésével érhető el, franchise szerződés keretében biztosított szakmai koordináció és központi informatikai támogatás mellett.

Hazánkban – de a környező országokban sem – működik még professzionális könyvelési hálózat, annak ellenére, hogy számos előnnyel járna:

- jelentős informatikai költségcsökkenés érhető el (nem kell minden hálózati tagnál saját szervert, ehhez kapcsolódó munkaerőt és adatbiztonsági rendszert fenntartani; csoport szinten olcsóbban hozzá lehet jutni a szükséges szoftver licencekhez);
- csoport szinten az üzletviteli és informatikai innováció könnyebben megvalósítható, és terjeszthető (felhő alapú technológia, legjobb ügyviteli és ügyfélszerzési gyakorlat terjesztése)
- költségmegtakarítások érhetőek el a felelősségbiztosítás területén, melyről így a hálózat tagjainak nem kell egyénileg gondoskodniuk;
- az ügyfelek számára azonosítható, megkülönböztethető szolgáltatási palettát és színvonalat ígérő brand kiépítésével jár;
- az informatikai rendszer fejlesztésével jelentősen nőhet az ügyfelek elégedettsége (online lekérdezés – ügyfél-önkiszolgáló felület –, VIR riportok elérhetővé tétele);
- az informatikai rendszer ügyfelek felé publikálásával jelentősen csökkenthető a könyvelőiroda leterheltsége;
- egy minőségbiztosítási rendszer illeszthető hozzá, amelyet a felhőalapú könyvelési rendszer tesz lehetővé.

Mind ezek mellett komoly változtatásokra van szükség a könyvelőképzés és -továbbképzés rendszerében, a regisztrált könyvelők tudásának, az elvégzett munkájuk minőségének ellenőrzésében is.

IRODALOMJEGYZÉK

A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény

Baricz Rezső (1997): A magyar számvitel a nemzetközi és a nemzeti szabályozások tükrében. Számvitel és könyvvizsgálat (1997. 10.) pp. 410-416

Kazainé Ónodi Annamária (2008): Nemzetközi számvitel kérdései vállalati nézőpontból, *Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdasági Intézetének* 104. sz. Mőhelytanulmánya HU ISSN 1786-30

Lukács János: A könyvelés jövője - útban a komplex tanácsadás felé, Magyar Adótanácsadók és Könyvviteli Szolgáltatók Országos Egyesületének XX. Országos Adójogi Konferenciája, Kecskemét, 2017. április 24-26.

Lukács János: Az online naprakész könyvelés számviteli kérdései és lehetőségei, MKVK OK szakmai rendezvénye Budapesten 2017. január 25-én „Felhőben futó automatizálást támogató könyvelési megoldások” címmel

- Lukács János: Könyvelés hálózatban, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara és a Janus Pannonius Közgazdasági Szakkollégiumának „Számvitel Tudomány-Szakma-Oktatás” Konferenciája 2016. november 8-9.
- Madarasiné dr. Szirmai Andrea: A számvitel jövője, Számadó (2011/2)
- Sankaran S. et. al. (2006): An accounting information system for harmonization. Journal of American Academy of Business, Cambridge (2006. Szept.) Vol. 9, Iss.2
- Tardos Ágnes (2006): *A magyar számvitel jövője, Számvitel-Adó- Könyvvizsgálat (2006/12.)pp. 512-513*

VERSENYELŐNY, VAGY ADMINISZTRÁCIÓS KÖLTSÉG? GONDOLATOK A SZÁMVITEL ÉS A KÖNYVVIZSGÁLAT MEGÍTÉLÉSÉRŐL

Pál Tibor

Csc, intézetigazgató tanszékvezető egyetemi tanár
Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar
Pénzügyi és Számviteli Intézet
Számvitel Intézeti Tanszék – 46/565-202
stpal@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A gazdálkodás szükségszerű, de sokszor szélsőségesen megítélt velejárói az üzleti döntések megalapozásához, valamint a napi működéshez nélkülözhetetlen pénzügyi és számviteli tevékenységek. Az ilyen kérdésekkel foglalkozó szakemberek rendszeresen szembesülnek munkájukat egyszer rendkívül fontos, meghatározó súlyú területnek, máskor szükséges rossznak, akár felesleges kiadásnak értékelő véleményekkel. Nincs ez másként az előző területekre is épülő könyvvizsgálói tevékenységgel sem, olykor mindent a könyvvizsgáló véleményére alapozó vezetői döntések születnek, olykor viszont teljes mértékben figyelmen kívül hagyják a könyvvizsgálói jelentésekben rendelkezésre álló információkat és kidobott pénznek tekintik a díjakat. Hol van az igazság? Különös tekintettel arra, hogy a pénzügyi-számviteli információkhoz és a könyvvizsgáló véleményéhez jelentős összegek árán lehet hozzájutni. Változik-e a megítélés a jövőben, lesz-e konszenzus az ezzel összefüggő kérdések megválaszolásakor?

Kulcsszavak: számvitel, könyvvizsgálat, adminisztráció, költség

JEL osztályozás: M41, M42

1. EURÓPAI UNIÓ ADMINISZTRÁCIÓ CSÖKKENTÉSI ELVÁRÁSOK

Napjainkban rendkívül sokszor használjuk az „adminisztráció” és a „bürokrácia” szavakat kiegészítve a „költség”, „ráfordítás”, illetve „kiadás” kifejezésekkel. Természetesen elméletileg az „adminisztráció” és a „bürokrácia” között akár jelentős fogalmi eltérések húzódnak meg tehát a különbségtétel indokolt -, de ugyanakkor tisztában kell lennünk azzal, hogy azok a gazdaságban mutatkozó jelenségek, amelyekkel összefüggésben ezek megjelennek, a gyakorlatban szoros kapcsolatokat mutatnak. Nem véletlen az sem, hogy akár európai uniós, akár hazai kormányzati kommunikációt tekintjük a „bürokrácia-csökkentés”, illetve az „adminisztrációs ráfordítások” mérséklése olyan cél, amelyek alapvetően pozitívnak, támogatottnak számítanak, de megvalósításuk során már tetten érhető a véleményeltérés. Hol helyezkedünk el ebben a kérdésben Európában? Az Európai Unió költségszökkentési programjához szorosan kötődő Kox tanulmány szerint Magyarországon a 2000-es évek elején a GDP 6,8 százalékát tették ki az adminisztratív terhek. Hazánk ezzel a tanulmányban szereplő 19 ország összehasonlításában a legutolsó helyre került.

1. táblázat A Kox-tanulmány becsléseiből adódó nemzetközi sorrend

<i>Sorrend</i>	<i>Ország neve</i>	<i>Becsült adminisztratív terhek a GDP százalékában</i>
1.	Finnország	1,5
2.	Svédország	1,5
3.	Nagy-Britannia	1,5
4.	Dánia	1,9
5.	Írország	2,4
6.	Belgium	2,8
7.	Csehország	3,3
8.	Franciaország	3,7
9.	Németország	3,7
10.	Hollandia	3,7
11.	Szlovénia	4,2
12.	Ausztria	4,6
13.	Olaszország	4,6
14.	Portugália	4,6
15.	Szlovákia	4,6
16.	Spanyolország	4,6
17.	Lengyelország	5,0
18.	Görögország	6,8
19.	Magyarország	6,8

Forrás: Kox [2005] idézi Hétfa 3. oldal

Míg a bürokrácia – eredeti jelentésétől nagymértékben eltérve – mára lassan közellenségnek számít, azonban az adminisztráció megítélésénél már jobban megoszlanak a vélemények mivel az adminisztráció szükségessége – ellentétben a bürokráciáéval - általánosan elfogadott. Látni kell azt is, hogy az adminisztráció te mérséklésével a bürokrácia is szűkíthető, de ennek az ellenkezője is igaz.

Maga az adminisztráció elnevezés – amelyikre koncentrálni a továbbiakban foglalkozom - igazgatásra, ügyintézésre, ügykezelésre, illetve az ilyen tevékenységeket ellátó kormányzati (állami), valamint vállalati szervezetekre vonatkozik. nyilvánvalóan képesek vagyunk különbséget tenni az állami, kormányzati és történetesen a vállalati adminisztráció között bár megjegyzendő, hogy az állami és a vállalati adminisztráció természetesen több ponton is szükségszerűen összekapcsolódik. Üzleti, vállalkozási szempontból vizsgálva a kérdést adminisztratív költségeknek tekinthetők – figyelemmel a számviteli elszámolás követelményeire is - a vállalkozások olyan közvetett és közvetlen költségei, amelyek az állammal, kormányzati szervekkel szembeni kötelezettségei teljesítése során, az állammal való kapcsolata során merülnek fel. Ezen belül közvetlen költségeknek tekinthetjük, azokat, amelyek akkor merülnek fel, amikor jogszabályból következő, elsősorban információnyújtási feladatokkal, kötelezettségekkel szembesülnek a vállalkozások. Ilyen szabályok alapján kötelező jelleggel a számviteli információkat felhasználók köre – állam, hatóságok, tulajdonosok, de a nonprofit szféra, illetve a magánszemélyek is - léphetnek fel információs igényekkel például a szociális tevékenységekre vonatkozó előírásoknak történő megfelelést vizsgáló, vagy a környezeti hatások bemutatására fókuszáló területeken, természetesen további költségeket generálva az információs szolgáltatásra kötelezettek terhére.

A vállalkozások az üzleti élet által elfogadott – olykor diktált - árak tükrében kialakult összegeket tudnak adminisztrációra fordítani, lehetőségek és céljaik függvényében, míg az állam esetében más – a feladatellátás biztosítása érdekében megfogalmazott kötelezettségekkel is számolni kell. A magyarországi vállalkozások – különösen a hazai kis-és középvállalkozások – kiszámíthatóságra törekednek. Több felmérés (Jelentés a magyarországi kapitalizmus állapotáról 2009 Mike–Szalai [2010], Az adórendszer hatása a vállalkozás szabadságára – Egy lepapírozott adórendszer költségei Balás–Vékony [2009], Vállalkozásbarát adórendszer: A mikro- és kisvállalkozások adózással kapcsolatos adminisztratív terhelésének felmérése és az adminisztratív terhelések csökkentésére szolgáló javaslatok kidolgozására Szerb–Ulbert [2007], stb.) alapján megfogalmazható, hogy természetes, hogy a vállalkozások az előmunkát, hozamokat, vagy eredményt terhelő elvonások esetében alacsonyabb terhek mellett szeretnének dolgozni, de elsősorban a stabil üzleti környezet az, amelynek keretei közötti tevékenységüket fejleszteni tudnák, hosszabb távra történő tervezést lennének képesek vállalni. Ez jelenleg még nem lehetséges, mivel a piaci működés szabályozása gyakran áttekinthetetlen, túlszabályozott, illetve az összes előírás betartása sokszor a tevékenységet ellehetetlenítő többletköltségekkel járna. Így áll elő az a furcsa helyzet, hogy a szabályozás „engedékenyebbé” válik, a kontrollokat sem mindig működtetik teljes erőbedobással. Néhány jelzésértékű adat (Iváncsics,-Nagy-Szilicsán, Veres 2014) nyomán:

- A vállalatvezetők számára egy évben átlagosan 65 órát - több mint a teljes munkaidejük 3%-át - veszi igénybe az adminisztratív feladatok ellátása –
- Az adminisztratív terheket a vállalkozók nagyobb problémának tartják, mint a magas adókulcsokat
- Az adórendszer működésének adminisztratív költségei a kisvállalkozásokat sújtják elsősorban, versenyhátrányba hozva őket a nagyobb cégekkel szemben
- Az adózás adminisztrációja még a nagyobb cégeknél is eléri az éves nettó árbevétel 1%-át, de a kisvállalkozások alsó kategóriájában 10% körüli becslések születtek

A közvetlen módon felmerülő adminisztratív költségeken túl ugyanakkor a vállalkozókat terhelő közvetett, az üzleti döntéseket befolyásoló hatásokra is tekintettel kell lenni az elemzések során:

- a vállalkozói irritáció változása
- a vállalkozóra terhelt kockázatok változása
- az „optimalizáció” hozamának változása
- a szürkegazdaságban elérhető többlethaszon változása
- a megvalósuló fejlesztések értékének változása

A továbbiakban koncentráljunk a vállalati, vállalkozási oldalra, vizsgáljuk meg, hogy itt milyen összetevőket lehet értelmezni az adminisztrációs költségeken belül Magyarországon.

2. táblázat. A TOP 20 legnagyobb terhet jelentő adminisztratívnak tekintett kötelezettség

Sorrend	Adminisztratív kötelezettség neve	Adminisztratív teher (Mrd Ft)	GDP arányos teher (%)
1.	A könyvvézetési tevékenység	135,1	0,5%
2.	Bizonylat kiállítási kötelezettség	31,2	0,1%
3.	Áfabevallás benyújtására vonatkozó kötelezettség	30,4	0,1%
4.	Adóelőlegelevonása, bevallása	28,8	0,1%
5.	Munkáltatók adminisztratív kötelezettségei a foglalkoztatót terhelő	28,5	0,1%

	bejelentési, nyilvántartási, járulékmegállapítási, -bevallási, és járuléklevonási kötelezettségeket illetően		
6.	Adónyilvántartásra vonatkozó kötelezettség	28,0	0,1%
7.	Előzetesen felszámított adó levonható és le nem vonható részének megállapításához szükséges részletezett nyilvántartás	26,4	0,1%
8.	A bizonylatok megőrzése	24,0	0,1%
9.	Munkáltatói adó megállapítására irányuló nyilatkozat	20,6	0,1%
10.	Munkáltatói igazolás kiadásának kötelezettsége a tárgyhónapban, illetve a tárgyévben általa megfizetett, levont járulékokról, valamint az év során fennálló biztosítási idő	19,2	0,1%
11.	Melléklet csatolási kötelezettség kérelem beadásához	19,2	0,1%
12.	Nyilvántartási kötelezettség alkalmi munkavállaló adatairól	18,0	0,1%
13.	Közösség területén kívülre történő értékesítéshez kapcsolódó adómentességhez kapcsolódó adminisztratív teher	14,5	0,1%
14.	Tájékoztatási kötelezettség élelmiszerek 'előlése esetén	13,4	0,1%
15.	Környezetvédelmi termékdíj bevallástételi kötelezettség	11,7	0,0%
16.	Számviteli politika kialakítása, éves áttekintése, törvénymódosítás miatti módosítási kötelezettség	9,0	0,0%
17.	Folyósított GYES, GYED, táppénz meg szűnését követően nyújtott adatszól áltatás	9,0	0,0%
18.	A kötelező könyvvizsgálat	7,9	0,0%
19.	Iparüzési adóról szóló bevallási kötelezettség	7,8	0,0%
20.	Adatrögzítés az alkalmi munkavállalói körben	7,5	0,0%

Forrás: Deloitte [2010a] idézi Hétfa 4. oldal

2. CSAK ADMINISZTRÁCIÓS KÖLTSÉG A SZÁMVITEL?

Emeljük ki a felsorolásból először az 1. könyvvezetési kötelezettség tételt! Azok számára, akik a számvitelt még mindig csupán a múltbeli eseményeket rögzítő, tehát alapvetően regisztratív eljárásnak tekintik, jogosnak tűnhet a számvitel adminisztrációs költségként történő kezelése, különösen akkor, ha viszonylag összességében magas ráfordításokat indukál. De így van-e ez valójában, magasak- a könyvelési díjak? Tekintsük a következő felmérést:

2. táblázat Jellemző könyvelési díjak 2017-ben

Vállalkozási forma	Éves árbevétel	Számla-forgalom	Alkalmazottak száma	Havi könyvelési ár
egyéni vállalkozó	6 m Ft alatt	alacsony, legfeljebb 10 db egy irányban	0	leggyakrabban 5 és 8 000 Ft között
bt. vagy egyéni vállalkozó	6-20 m Ft között	alacsony, legfeljebb 10 db egy irányban	legfeljebb 1	leggyakrabban 8 és 15 000 Ft között
bt. vagy egyéni vállalkozó	6-20 m Ft között	nagyjából 50 db egy irányban	1-2	általában 20 000 Ft körü
bt., kft.	6-20 m Ft között	nagyjából maximum 50 db egy irányban	legfeljebb 1	leggyakrabban 20 és 30.000 Ft között
bt., kft.	-200) m Ft	magas, havi 100-200 db egy irányban	2 és 8 között	nagyjából havi 50 és 90 000 Ft között

Forrás: könyvelők.hu 2017 alapján saját szerkesztés

„Összességében elmondható, hogy a budapesti és a vidéki könyvelési árak az azonos kategóriákon belül egymáshoz képest nagyon hasonlóak. Továbbá az is jellemző és a vártnak megfelelően alakul, hogy a könyvelési árat az ügyfélre fordított munkaidő mennyisége jelentősen meghatározza, vagyis a több alkalmazott és a nagyobb számlaforgalom arányában változnak az árak látszólag cégformától és a székhely vagy telephely településtípusától függetlenül.” (könyvelők.hu 2017)

Azonban a múltbeli adatok rögzítésén túl, a számvitel segítséget valós nyújt a vállalkozás menedzsmentjének a jövőre vonatkozó döntések meghozatalában is. A számvitelt úgy is tekinthetjük, mint egy szolgáltató tevékenységet, amely kapcsolatot teremt a gazdasági események és a döntéshozók között. Tekintsük meg a következő felmérési eredményt, ahol arra kérdésre keresték a választ a vállalatvezetők megkérdezésével, hogy: „Mely tényezők a fontosabbak annak meghatározásában, hogy mennyi adót fizet egy cég? Kérem, értékelje a következő tényezők jelentőségét!”

4. táblázat A befizetett adó mértékét befolyásoló tényezők sorrendje

Tényezők, amelyek befolyásolják a befizetett adó mértékét	Átlag (0-100-ra vetítve, -ahol 100 azt jelenti, hogy minden vállalkozás szerint meghatározó jelentősége van)		
	2009	2010 Bizalom és Vállalkozás	2010 Mag Zrt.
Könyvelő hozzáértése	78	78	81
Vállalati teljesítmény	77	78	77
APEH informális elvárása	60	56	57
A cég jövőbeli hitelfelvételi/támogatásigénylési tervei	55	50	55
A vállaltvezető meggyőződése a szabályok igazságosságáról	49	48	46
A vállalkozás vezetőjének személyes kapcsolatai	47	34	34
Az, hogy mekkora a számla nélküli bevételek aránya ⁴	45	35	32
A vállalkozás vezetőjének politikai kapcsolatai	43	30	31

HETFA Bizalom és Vállalkozás 2009-es 2010-es (N=227), illetve HETFA Mag Zrt. 2010-es (N=407) adatfelvételek alapján saját szerkesztés

Látható, hogy a vállalatvezetők az adó mértékének megállapításakor a legfontosabbnak tekintik a könyvelő hozzáértését. Tudjuk, hogy az adó, illetve annak megállapításához vezető eljárások az egész számviteli rendszer professzionális módon történő működtetését feltételezik, tehát ez gyakorlatban rendkívül fontos kérdés. Vannak olyan számviteli, vagy közvetlenül a számvitelhez kötődő eljárások, módszerek, amelyek képesek adott orientációjú – például a jogszabályoknak megfelelő adóoptimalizációs - támogatást nyújtani. A számvitelben folyamatosan megjelenik a valós és hű kép megjelenítésének igénye, ennek létrehozója a vállalat könyvviteli szolgáltatója, aki fontos információkat nyújt, de a számvitel sajátosságaiból következően viszonylag drágán. Ezért jelenik meg elsőszámú „teherként” (lásd korábban), valamint ezért ismerik el a vezetők a fontosságát is. Nem fogadható el az a vélemény, amely az üzletvitelhez szükséges számviteli információk előállítására fordított vállalati erőforrások kontrollálatlan – például fűnyírólven történő – csökkentését célozza. Ilyen jellegű megtakarítást véleményem szerint csak a kapcsolódó számviteli alapelvek – a lényegesség, illetve a költség-haszon összevetésének elve – messzemenőkéig történő szem előtt tartásával lehet – és szabad – elérni.

3. VERSENYELŐNY-E A JÓ DÖNTÉS?

A 2. táblázatból – az előző pontban megfogalmazott eljárást követve – másodszor foglalkozunk a 18. kötelező könyvvizsgálat kérdésével. A könyvvizsgálattal összefüggő vállalkozási kiadásokat – alapvetően helytelenül – csupán adminisztrációs költségeknek minősítő szűklátókörű megfogalmazások korában fel kell tennünk két – egymással összefüggő kérdést:

- A könyvvizsgált vállalkozások szempontjából reálisak, illetve kezelhetők-e a könyvvizsgálói díjak?
- Vajon a könyvvizsgáló jog - és szakmai szabályokban megfogalmazott – itt most külön nem felsorolt és nem értékelt feladatain túlmenően – képes-e a rá vonatkozó előírások keretein belül érdemi támogatást nyújtani az által vizsgált vállalat tevékenységéhez?

Amennyiben abból indulunk ki, hogy az utolsó helyek egyikére került a felmérésben a kötelező könyvvizsgálatra fordított összeg, akkor ezt nem tekinthetjük a vállalati működést lényeges mértékben befolyásoló kiadásnak. Azt is tudjuk, hogy a könyvvizsgálói tevékenység kereteit viszonylag gyorsan változó jogszabályok fogalmazzák meg, de bármilyen változás következik be, csak minőségi könyvvizsgálói munka esetén van esély megfelelő kimenetre. Teljes mértékben nyilvánvaló, hogy adott mértékű könyvvizsgálói díj alatt reálisan nem lehet az elvárható minőségben feladatokat ellátni, mivel nem teljesíthetők a könyvvizsgálatra vonatkozó szakmai standardokban foglalt előírások, és a könyvvizsgáló nem lehet valódi partnere a megbízójának.

A könyvvizsgálónak a díjat a várható időráfordítás alapján kell meghatároznia, át kell gondolnia a szerződéskötésre, a megbízó megismerésére fordított időt, az évközi vizsgálatokat, a szabályzatok ellenőrzését, a tervezésre fordított időt, az évközi teszteléseket, majd a beszámoló ellenőrzését. A Magyar Könyvvizsgálói Kamara által már korábban közzétett ajánlásban foglaltakhoz képest 2017-ben is aktualizálta (MKVK Szakértői Bizottság [2017]) majd kommunikálta is (MKVK Konzultációs Szolgálat [2017]) azokat a javaslatait, amelyek a díjak kialakítására vonatkoznak, külön figyelemmel az elvégzendő feladatok erőforrás igényére, illetve a vizsgált vállalkozások lehetőségeire. Ezek a reális díjak meghatározása megoldható.

A könyvvizsgáló – hitelesítési vizsgálatához kapcsolódó feladatai mellett, betartva az összeférhetetlenségére vonatkozó előírásokat – sokat tehet a vállalkozás pénzügyi számviteli információs rendszerének színvonalas működtetéséért. Természetesen nem vehet részt a konkrét munkafolyamatokban, de folyamatosan jelen lehet a vállalat életében: szakmai kérdésekre válaszolhat, felhívhatja a figyelmet a nem megfelelő eljárásokra, kontrollpontokra, közbeni vizsgálatokat végezhet, döntési változatokat értékelhet, jogszabály-változásokról konzultát, több más lehetőség mellett. Ezeket a feladatokat saját munkájának eredményesebbé tétele érdekében is végzi, mindamellet ezzel – különösen azoknál az vállalkozásoknál, ahol pl. anyagi okokból nincs lehetőség megfelelően hozzáértő (belső, vagy külső) számviteli szolgáltató foglalkoztatására -, szakmai oldalról támogathatja a vizsgált vállalat pénzügyi-számviteli tevékenységét, akár versenyelőnyhöz is segítve azt.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Természetes és reális igény az, hogy egy gazdaság – vagy gazdaságok összetartozó csoportja – a bürokrácia, illetve az úgynevezett adminisztrációs költségek csökkentésére törekedjenek. Nagyon fontos azonban felismerni, hogy az ebbe a körbe sorolt vállalati kiadások milyen viszonyban vannak azokkal a hozzáadott értéket képviselő, az eredményes vállalati működéshez elengedhetetlen gazdálkodási szegmensekkel. A gazdálkodás szükségszerű, de sokszor szélsőségesen megítélt velejárói az üzleti döntések megalapozásához, valamint a napi működéshez nélkülözhetetlen pénzügyi és számviteli tevékenységek. Az ilyen kérdésekkel foglalkozó szakemberek rendszeresen szembesülnek munkájukat egyszer rendkívül fontos, meghatározó súlyú területnek, máskor szükséges rossznak, akár felesleges kiadásnak értékelő

véleményekkel. Nincs ez másként az előző területekre is épülő könyvvizsgálói tevékenységgel sem, olykor mindent a könyvvizsgáló véleményére alapozó vezetői döntések születnek, olykor viszont teljes mértékben figyelmen kívül hagyják a könyvvizsgálói jelentésekben rendelkezésre álló információkat és kidobott pénznek tekintik a díjakat. Ezek azonban - - jelentőségükhöz viszonyítva - nem magasak, legfeljebb nincsenek minden esetben kihasználva a könyvvizsgálatban rejlő lehetőségek. Pedig mind a számviteli, mind a könyvvizsgálói tevékenység színvonala rendkívül fontos lehet a vállalati eredményesség és szabályozottság szempontjából. indokolt folyamatosan törekedni ezek optimalizálására.

IRODALOMJEGYZÉK

- BALÁS, G. – VÉKONY, A. B. (2009): Az adórendszer hatása a vállalkozás szabadságára – Egy lepapírozott adórendszer költségei. Műhelytanulmány.
- DELOIETTE (2010a): Áttekintő vizsgálat az államigazgatási szabályozásból fakadó vállalkozói adminisztratív terhek teljes köréről, illetve egyes fókuszterületekkel kapcsolatosan részletes felmérések elkészítése. Zárótanulmány. Budapest. Deloitte Zrt.
- HÉTFA KUTATÓINTÉZET: (2010): Adminisztrációs terhek Magyarországon Jó kormányzás program Budapest 2010 november 6. <http://www.hetfa.hu> (Letöltés ideje: 2017-09-01)
- HÉTFA KUTATÓINTÉZET (2010): HÉTFA Bizalom és Vállalkozás 2009-es 2010-es (N=227), illetve HÉTFA Mag Zrt. 2010-es (N=407) adatfelvételek anyaga <http://www.hetfa.hu> (Letöltés ideje: 2017-09-01)
- IVÁNCICS, V, NAGY-SZILITSÁN, E., VERES, G.: (2014) A vállalkozói adminisztratív költségekre gyakorolt hatások vizsgálata. NGM, Budapest,
- KOX, H.: (2005) Intra-EU differences in regulation-caused administrative burden for companies. CPB Memorandum 2005/136. <http://www.cpb.nl/eng/pub> (Letöltés ideje: 2010-07-28)
- KÖNYVELŐK.HU: (2017) Jellemző könyvelési díjak 2017-ben <https://konyvelok.hu/blog/jellemzo-konyvelesi-dijak-2017-ben> (Letöltés ideje: 2017 09 13)
- MAGYAR KÖNYVVIZSGÁLÓI KAMARA Szakértői Bizottsága (2017) A könyvvizsgálói díjak minimumára vonatkozó kamarai ajánlás felülvizsgálata MKVK Budapest https://www.mkvk.hu/szervezet/bizottsagok/szakertoi/kozlemenyek/konyvvizsgaloi_oradijak
- MIKE, K. – SZALAI, Á. (2010): Jelentés a magyarországi kapitalizmus állapotáról 2009. Közjó és Kapitalizmus Intézet. <http://www.kozjoeskapitalizmus.hu/> (Letöltés ideje: 2017-08-28)
- MAGYAR KÖNYVVIZSGÁLÓI KAMARA Konzultációs Szolgálat (2017) 260 sz. kérdés <https://www.mkvk.hu/tudastar/konzultacio> (letöltés ideje: 2017 09 13)
- SZEPESI, B.: A vállalatok bürokratikus terheinek csökkentése. Korlátok és lehetőségek Hétfa Kutatóintézet <http://www.hetfa.hu> (Letöltés ideje: 2017-08-28)
- SZERB, L. – ULBERT, J. (2007): Vállalkozásbarát adórendszer: A mikro- és kisvállalkozások adózással kapcsolatos adminisztratív terhelésének felmérése és az adminisztratív terhelések csökkentésére szolgáló javaslatok kidolgozására. Tanulmány Pécsi Tudományegyetem
- RESZKETŐ, P., VÁRADI, B.: (2010) Vállalkozásokat érintő adminisztratív terhek, versenypolitikai következmények BUDAPEST INTÉZET GAZDASÁGI VERSENYHIVATAL VERSENYKULTÚRA KÖZPONT Budapest, Tanulmány <http://www.gvh.hu/data>
<http://www.hatasvizsgalat.kormany.hu>

PRIVATE LENDING IN EASTERN-CENTRAL-EUROPEAN COUNTRIES
BETWEEN 2008 AND 2016

MAGÁNHITELEZÉS ALAKULÁSA A KÖZÉP-KELET EURÓPAI
ORSZÁGOKBAN 2008 ÉS 2016 KÖZÖTT

Sándor Bozsi¹ - Vladimír Gazda²

¹associate professor, University of Miskolc, Faculty of Economics, pzbozsi@uni-miskolc.hu

²professor, Technical University of Kosice, Faculty of Economics, vladimir.gazda@tuke.sk

ÖSSZEFOGLALÁS

A világ fejlett részén 2008-ban kitört gazdasági válság súlyosan érintette a Közép-Kelet-Európai országok bankrendszeit. Ezen cikk a magánhitelezés (vállalati és lakossági) térségbeli alakulásának tényezőit vizsgálja a válság alatt és után, különös tekintettel két országra – Magyarországra és Szlovákiára. A cikk megállapításai a következők: Egy sajátos észak-déli megosztottság figyelhető meg a közép-kelet-európai bankrendszerekben, aminek elválasztó vonala pontosan a magyar-szlovák határ. A válság alatt általában a magánhitelek nagysága visszaesett, aminek mértéke elsősorban a gazdasági növekedés, a hitel/betét arány kezdeti nagysága és a CDS felár bizonytalanságától függött. A válság utáni periódus magánhitel-növekedését elsősorban a nem-teljesítő hitelarány és a hitel/betét arány változása magyarázza. Szlovákia „vonalfelüli”, míg Magyarország „vonalfelüli” országnak bizonyult a legtöbb magyarázó változó esetében.

SUMMARY

The economic crisis broke out in the most developed part of the world in 2008 affected seriously to the Central-Eastern-European bank systems. The current paper examines the deleveraging of bank systems of this area during the crisis and thereafter. A special northern-southern division can be observed among the Central-Eastern-European bank systems, where the border is unfortunately at the northern border of Hungary. During the crisis, the amount of private loan was mostly determined by the economic growth, the starting state of loan-deposit ratio, as well as the uncertainty of sovereign CDS spread. In the after-crisis period the change in private loan stock is especially the function of non-performing loan ratio and the change in loan-deposit ratio. Slovakia is an „above-line”, whereas Hungary is an „off-line” country in case of all strong correlated variable pair, so the decrease of private loan may have country-specific reasons besides the general theoretical variables.

1. INTRODUCTION

The Central-European economies were more or less influenced by the financial crisis broke out in 2008. The local fragile bank systems were the very first victims of the crisis, since most of the local banks were owned by large Western-European financial institutions. The portfolio deterioration of the mother banks made the management of the local subsidiaries harder. (Tressel, 2010) Since 2011 the local banks weren't supported by the financing sources of their owner, moreover some mother bank began to withdraw deposits from their Eastern-European branches to meet the consolidation requirements prescribed by their home countries. Secondly most of the related country suffered from the consequences of easy or predator lending, the asset quality worsened heavily. Thirdly the sphere of potential debtor decreased due to the economic crisis which followed the financial crisis. The fourth potential reason of decreased outstanding loan was the intervention of state economic policy. The

majority of Central-Eastern-European states introduced sectorial taxes on financial institutions and strengthened the supervisory rules by the recommendation of Basel III.

Nevertheless the financial crisis affected the Central-Eastern-European countries in different manner. This study is devoted to explore the explaining factors of the banks' asset deleverage.

2. THEORETICAL BACKGROUND

The deleveraging is related to the capital leverage. The capital leverage refers to the structure of financing, namely the ratio between equity and liabilities. It has got several measurement, in our case the capital leverage means the total assets/shareholders' equity ratio. (Burke, 2015)

Deleveraging means, that the enterprises change their leverage in each phases of economic cycle. During recovery and overheating, when the profitability is high, and the companies need loan to finance their investments, the leverage increases. During recession the profitability of companies decreases and their aim is to decrease their fixed revenues costs. Since the interest is such a fixed expense, the companies strive to repay their loans and decrease their leverage due to minimise the interest expenses.

By a paper published in the Hungarian „Közgazdasági Szemle”: „We are talking about deleverage, if the actors of the economy judge due to the changing economic circumstances, that their leverage is exaggerated, and they make their economic decisions to build down their debt readjusting their asset structure, so the deleverage is a synonym of debt repayment.” (Kiss – Szilágyi, 2014; page 955) By the authors the deleveraging process proceed the following pattern in case of banks: The erupting financial crisis (huge amount of bad loan) increases the leverage of banks, since the losses can be written off from the equity. Since the capital increase has got severe limitation during the circumstances of a crisis (no profit, high aversion against risky investments), the leverage can be restated only by decreasing the outstanding and loans.

In micro level the deleverage means, that the enterprises are forced to decrease their expenses due to the fall of their incomes, thus they minimise their debt level, to decrease the interest expenses. Secondly their working capital needs are decreasing due to the fallen sales, their investment opportunities are worsening, which decreases their both long and short-term loan demand.

In macro level the banks withdraw their outstanding. The stock of non-performing loan is increasing, which decreases the equity of banks. The lowering equity level forces the banks to decrease the lending to meet the capital adequacy directives. Secondly the risk bearing ability of banks lowers since the deteriorating asset quality, so they turn to the less risky investments (like state securities) against the more risky bank (De Bondt, 2002).

The above procyclical behaviour of banks was one of the most important learnings from the economic crisis started in 2007 (Kovács, 2014). Whereas the monetary authorities and the governments strived to increase the aggregate demand through deficit increase and lower prime rate, the behaviour of financial sector deepened the crisis. The bank system began a credit crunch answering to the worsening quality of outstanding and disappearing liquidity in financial markets, and by that it decreased the aggregate demand.

Before the financial crisis the behaviour of bank systems was the opposite. The financial institutions increased the volume of outstanding disregarding the beard risk, which (especially in the real estate market) led to create asset price bubbles. (Kovács, 2014)

Let's look, how the lending boom leads theoretically to create asset price bubbles and how the bursting of bubbles leads to withdraw the banks' lending activity! (Acharya-Naqvi, 2011)

The assumptions of this model are the followings (see the chart below):

1. The riskier is an investment idea, the higher the interest rate of loan – line „a”.

2. The higher is the lending rate, the lower quantity of investments are made – line „b”.
3. The lower is the quantity of investments, the lower is the price of invested assets – line „c”.
4. The bigger is the risk of an asset, the lower is its price – line „d”.

Let's look the following chart for the explanation! The solid line of this chart represents the equilibrium among the asset price (real estate price), the risk, the interest rate and the level of investments.

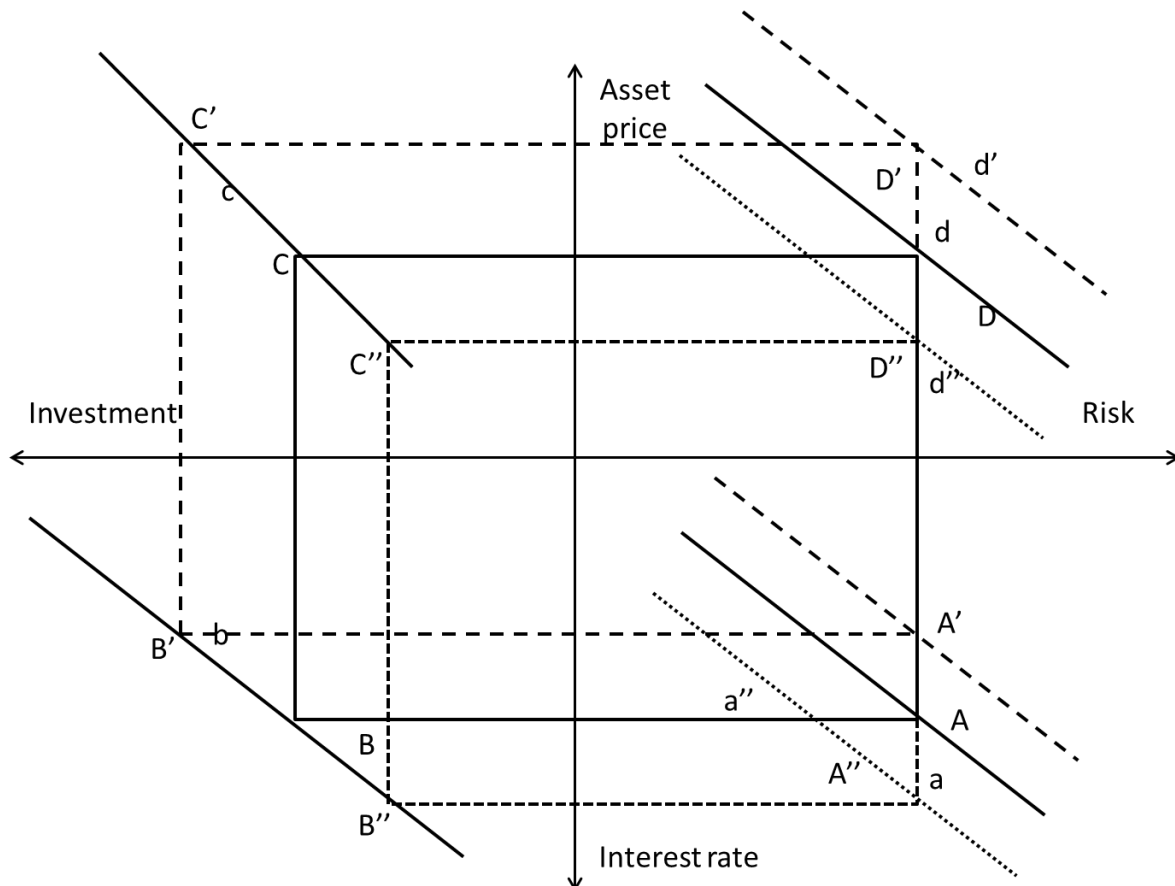


Chart 1 – Creation of asset bubbles

Source: Acahrya-Naqvi, 2011

Now let's look, how the asset bubbles are created! The banks underestimate the expected risk of their loans, and therefore line „a” shifts to right-up, and the lending rate falls (from A to A'), and they give more loan for investments, so the size of investment increases from B to B'. The increasing demand beats up the asset prices, so the risky assets become overvalued, the price-risk axis shifts from line „d” to line „d'”. The asset bubble is established denoted by the dotted square.

The busted asset bubble leads the prices down from D' to D''. The decreasing prices throw back the demand for investment from C' to C'', the worsening loan portfolio leads to higher real loan rates from B' to B''. The risk aversion of banks increases, so they finance the same risk for higher lending rate (from A' to A'').

Consequently the risk bearing attitude of banks is high during overheating, the real lending rates are low, which leads to increasing investments and increasing asset prices.

During recession the process is precisely reversed. The higher risk version leads to decreasing prices, decreasing investments and high real rates.

3. THE CONSEQUENCES OF THE ECONOMIC CRISIS IN EUROPE

Paradoxically the credit crunch originating in the USA caused the largest recession and deleverage in Europe. This has got basically two reasons:

The first is, that the European banks suffered meaningful losses in their direct and indirect American investments. The fertilisation effect were examined by one of the IMF study. (Cerutti – Claessens, 2014) It stated, that the supply side factors (namely the factors depending from banks) played bigger role in deleverage, than the decrease of loan demand. The banks strengthened their credit terms due to the fertilisation effect. If the bank or its mother bank made a lot of losses in the American outstanding, then the bank held in (or forced to hold in) it's outstanding in the home market. The fertilisation effect was deepened by the bank's dependency from external sources, since he crisis froze the operation of interbank financial markets – causing a liquidity crisis for banks with high loan/deposit ratio. This fertilisation effect is enhanced by the Worldbank's expert, when they analysed the deleverage of Central-Eastern European banks. (Feyen et al., 2014) The larger was the dependency of these banks from external sources, the bigger was the deleverage to repay these external sources. The share of foreign equity didn't play any explaining role in deleveraging, so it didn't matter, if the bank was in foreign or in domestic hands, the banks decreased the lending if the loans were finances from foreign sources.

The second reason was, that in some countries problems emerged related to the sovereign debt (PIGS countries, Hungary). Since they didn't receive financing sources from the markets, they were forced to turn to international institutions, which linked their loan to meaningful austerity instructions. So these states couldn't help to recover their economy, but the economic policy further deepened the crisis. Naturally the problems with sovereign debt related disadvantageously to the financing cost of the domestic banks, thus the deleveraging was extremely serious in those countries, where there were problems with the state debt. (Vause et al, 2012)

The mechanism of European economic crisis and the deleverage is described by the following **chart** (Bornhorst- Arranz, 2013).

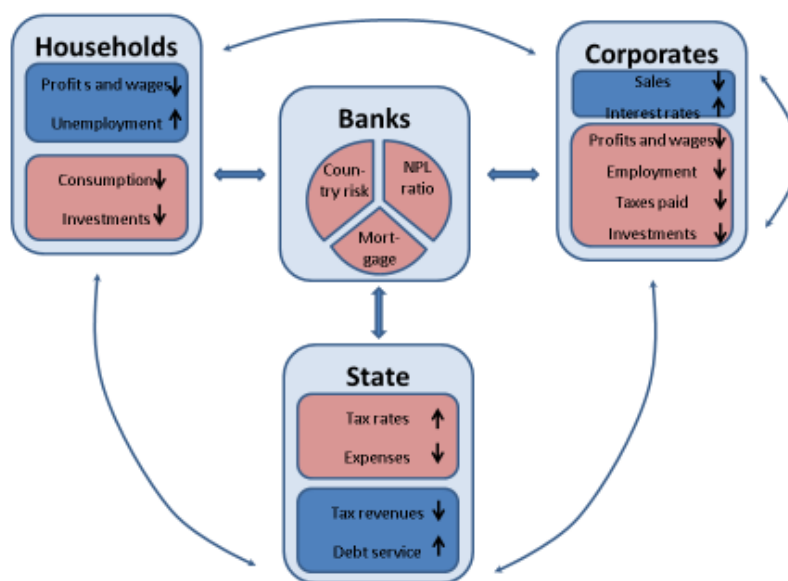


Chart 2. – Linkage between deleverages

Source: Bornhorst-Arranz, 2013

The above chart shows the evil circle of recession. The bursting of mortgage market bubble decreases the value of mortgage, which forces the bank to withdraw loans in every overdebted sectors. The decrease of lending decreases the residential investments and also decreases the income of companies producing commodities (especially the income of building industry and car industry). These companies decline their production, which leads to cost reduction programs, firing the staff and lower level of investments. This decreases the income of the households, which leads a further decrease of the aggregate demand. The widespread recession is perceived by the banks, because their loan portfolio worsens further. The lending losses and the emerging risk force them to make their credit terms more severe, which effects negatively to the declining residential and commercial investments.

The above situation is more serious, if the state was heavily indebted before the crisis. The recession decreases the state's revenue, and its expenses increase to soften the social effect of recession. However the larger deficit is not an option due to the lack of finance. So the state increases taxes and decreases the public spending and sells the public property (privatisation) at a very low price (deep in recession). This deepens further the crisis.

The linkage between the sovereign debt rating of Central-Eastern-European countries and the bank deleveraging appears in the study of Benczúr and Kónya (Benczúr-Kónya, 2015). By this paper the bigger was the increase of sovereign debt CDS spreads, the larger was the drop in foreign deposits during the crisis.

The private loan stock significantly decreased in the countries of European Union during the crisis (Schoenmaker-Peek, 2014). This decline was especially meaningful in the peripheral countries (in East- and South-Europe, as well as in Ireland). By examining the countries' banks, they stated that the private loan stock decline was larger in case of banks consolidated by the states, than in case of banks with normal capital adequacy. The deleveraging was especially the consequence of lowering equity level, which forced the bank to decrease the lending to meet the strengthening bank regulation.

The deleveraging was examined by one of the Worldbank's study from the aspect of tightening credit terms. (Feyen et al., 2012) It stated, that the banks operating in emerging markets (especially in Eastern-Europe) tightened their credit terms due to the crisis, however the capital adequacy (thanks to the mother banks' support) is here the highest. So the decrease of private loan stock wasn't caused by the lack of capital, but the other indicators of economic situation (recession, high level of non-performing loans, the cash-flow hunger of mother banks and the high loan to deposit ratio).

Finally a comprehensive study of VOXEDU listed the triggering factors of deleverage in the European Union (Feyen et al., 2013). The study differentiates three factor-groups of European deleverage – these are the financial, regulational and economic political factors.

The study overviews the market conditions on financial factors. The tightening inter-bank market conditions, the worsening rating of debtors, the problems of foreign currency nominated loans, withdrawal of foreign sources were listed. Similar statements can be found in Gróf's study. (Gróf, 2016)

The regulational factors relates to the gradual introduction of the new Basel-III agreement. The capital adequacy requirements are tightening and encourages the banks to follow less procyclical behaviour. New aspect is the recognition of liquidity risk and the new liquidity indicators. These strive the banks to limit the outstanding in medium term.

The study mentions among the economic political reasons that the economic recession linked with austerity packages in several countries facing with high public debt (tax raise, public expense cut). This deepens the recession and decreases the number of lendable private debtors. The recession limits the income-generating ability of banks and hinders the quick write-off of bad loans.

After surveying the theoretical models this paper examines, what is the explanation power of factors by the empirical data of the Central-Eastern-European countries, and how their relevance changed after the crisis considering the private loan stock?

4. THE AIM OF RESEARCH AND THE APPLIED METHODOLOGY

The aim of current paper is to examine the deleverage in the Eastern part of European Union (among the former socialist countries). Firstly I examine, how the deleverage related the Central-Eastern-European countries and how quick is the recovery since 2013 by the newest available statistics.

Secondly I separated which country's bank system was characterised by „good” or „bad” deleveraging. Due to the lack of data, the examines were made on the whole bank system of the countries rather than on individual banks based on the data of Worldbank, European Central Bank and the European Statistical Office.

After separating the „bad” and „good” deleverage I surveyed, if there are any sign of private debt increase after the deepest point of the crisis (since 2012), and how the influencing factors of deleverage behaved during that period.

The annual change in corporate and household loan was considered as the indicator of deleverage. This was the dependent variable. So the total outstanding of bank sector was decreased by the amount of public loan and the amount of foreign loan. The reason of this that the primary goal of public lending is not to earn profit, but to ensure the required liquidity and capital adequacy. That's why the public outstanding (which means mainly the purchase of government securities) doesn't react to the shape of economic cycle in the same way, as the private outstanding.

The foreign loans – considering the fact, that the examined region is poor in capital – are not typical outstanding of the region's banks, and here we cannot separate, that the foreign income holder is private or public, which was crucial in this analysis.

By the references I judge to examine the role of four factors in case of Central-Eastern European bank systems. These are the followings:

1. Fertilise effect from developed (Western-European) bank systems
2. Non-performing loan stock
3. Current state of economic cycle
4. Country risk

Four explaining variables were created to separate these four factors.

The fertilise effect is strong in a given state, if the foreign liabilities had got significant stake in the total bank's liabilities. If the mother bank went to trouble, it tried to get more cash inflow, so tried to reclaim its foreign outstanding. In several cases the consolidation contracts made between the mother bank and its state also prescribed the liquidation of foreign investments. Due to the lack of proper data I approached the exposure of liabilities from mother bank with the corporate and household loan to deposit ratio at the end of 2008. Before the crisis the banks of the examined region took significant foreign liabilities to finance the lending boom, and their loan to deposit ratio significantly increased.

H1: I supposed, that the higher was the loan to deposit ratio, the bigger was the extent of private loan decrease during the crisis.

The decreasing quality of loan portfolio was measured by the change of non-performing loan percentage between 2008 and 2012. Generally the quality of loan portfolio was the worst in 2012 in the examined country group.

H2: I suppose, that the bigger was the quality decrease of loan portfolio, the greater was the fall in private outstanding.

The depth of economic crisis may have significant effect to the size of private loan, because the base of potential solvent customers was decreasing. In recession the good managed company keeps its working capital level low, doesn't make any unnecessarily investments, and so it's financing needs was decreasing. The size of economic crisis was measured by the difference between the 2008 and 2012 real GDP. I chose this long period, because the economic crisis followed a „W” shape in most of the countries, with two recession depths (in 2009 and in 2012). The recovery started since 2013.

H3: I suppose, that the larger was the fall in GDP, the bigger was the deleverage.

The uncertainty of country risk was measured by the standard deviation of sovereign debt of the related country between the end of 2007 and 2012.

H4: I suppose, that the bigger was the volatility of CDS spread, the bigger was the decrease in private loan stock.

The examined countries can be found in the Eastern part of the European Union, who joined to the Union after 2004. (Bulgaria, Romania, Hungary, Slovakia, Czech Republic, Poland, Slovenia, Croatia and the three Baltic states – Lithuania, Estonia and Latvia). The data came from three sources. The GDP was downloaded from the Eurostat's website, the non-performing loan ratio came from the Worldbank's database and the source of loan and deposit stock was the database of European Central Bank. The historical CDS spreads are available at the website of DataGrapple.

In case of Croatia and Latvia the ECB database doesn't contain any data, in case of Slovenia the CDS spreads aren't available.

The statistical analysis was made by SPSS 22.0.

Due to the lack of data I hade 8-11 cases, so I used scatter plot to expose the linkage between each of the independent variables and the dependent variable. The stronger is the linkage, the better fits the plots in a line or curve.

5. RESULTS OF THE RESEARCH

Firstly I represented the size of deleverage, by using a scatter plot chart where the horizontal axis demonstrated the change in private loan during the crisis, and the vertical axis presented the post-crisis change of private debt. The farer is a country from the left lower corner of the chart, the smaller was the degree of deleverage (or even there was a leverage.)

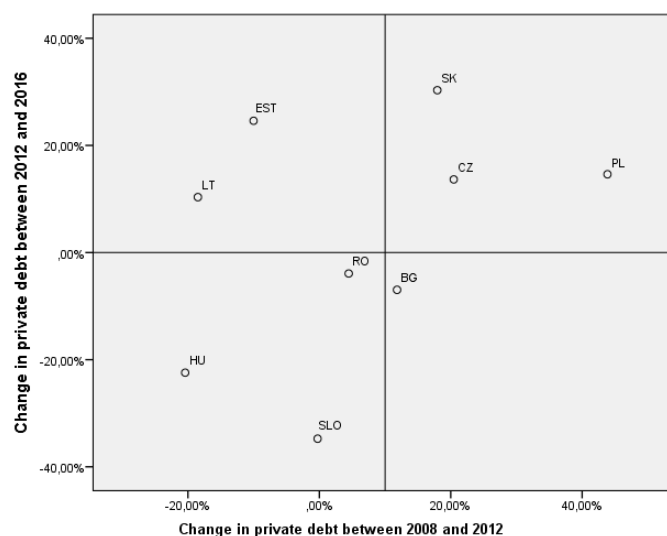


Chart 3 – Change of private debt during and after the crisis

Source: ECB, own work

From the chart it can be seen, that the largest fall of private debt was suffered by Hungary both during and after the crisis. The decrease was 20%-20% in euro term in both cases. Slovenia shows almost similar wrong case, but the drop of lending happened not during but after the crisis. Romania and Bulgaria indicate a stagnation in private lending in both periods in euro terms. The Baltic States showed a strong recovery after the crisis followed by a big drop during the recession. In Slovakia, in Czech Republic and in Poland the size of private lending didn't reflect the crisis, both periods brought significant increase in private lending. Based on this result I made the following clusters related to the deleveraging (based on the distance from the left lower corner).

1. Poland, Slovakia, Czech Republic – dynamic increase
2. Estonia, Latvia, *Lithuania* – strong exposure to the crisis
3. Bulgaria, Romania - stagnation
4. *Croatia*, Slovenia, Hungary – decaying outstanding

Lithuania and Croatia were ranked by available data since 2010 that was indicated by italics.

To examine the private loan stock we can notice a characteristic north-south division. The northern part of countries quickly recovered from the shock of crisis, or even the recession hadn't got any effect on private lending. The southern (generally poorer) part showed a stagnation or in case of West-Balkan countries (in that aspect Hungary was ordered here) the fall of private lending remained after the crisis. The biggest deleverage was however in Hungary.

In the Central-Eastern European countries the linkage between the private lending and the GDP during and after the crisis is shown by the following charts.

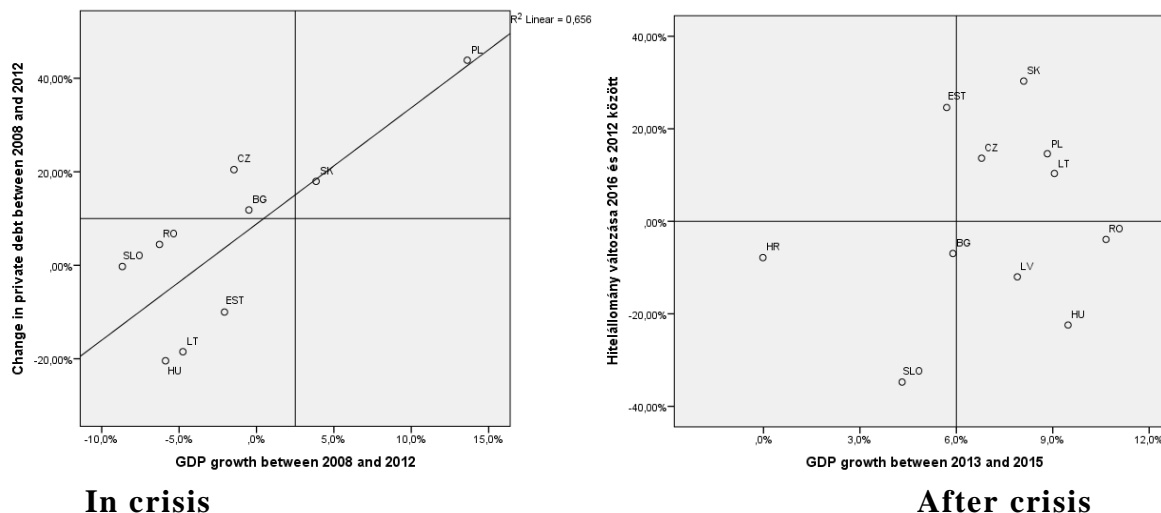


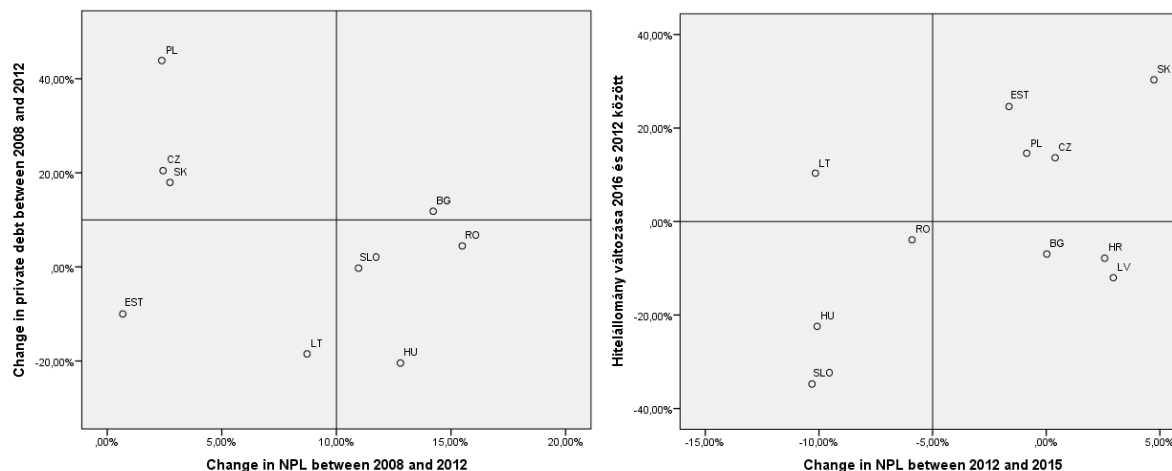
Chart 4-5 – Linkage between private lending and GDP

Source: ECB, own work

It can be seen, that during the crisis the deleverage is clearly explained by the change in GDP. The larger is the fall in GDP, the more significant is the drop in private lending. However the Baltic States and Hungary suffered bigger drop in lending, than the GDP decline. In the „above the line” countries (Slovenia, Romania and the Czech Republic) the drop of private lending was not as big as the fall in GDP.

However the GDP doesn't explain so clearly the situation after the crisis. Between 2013 and 2016 Romania and Hungary earned the biggest growth, but the lending deteriorated further. The countries with expanding private debt didn't make significant better economic growth.

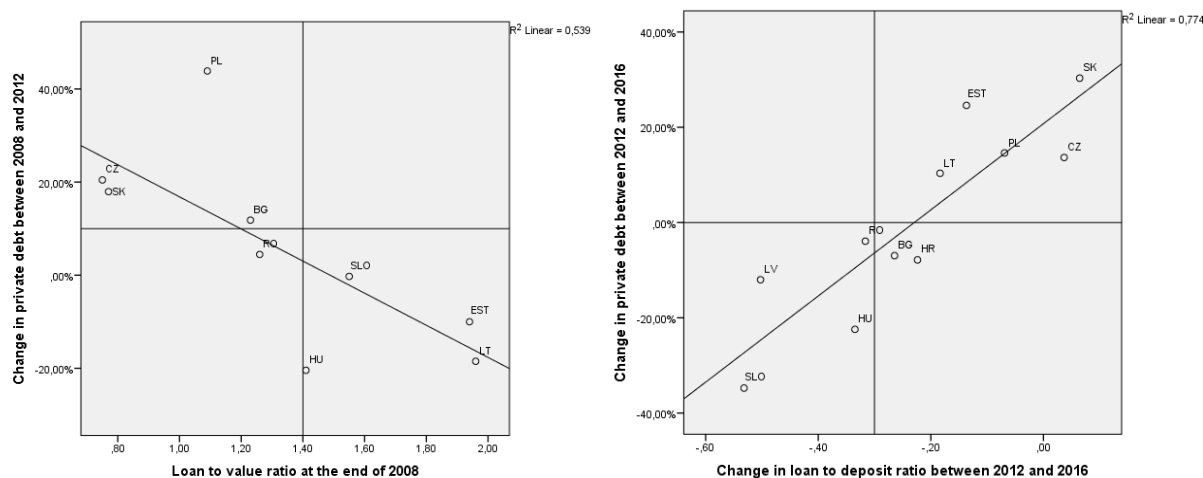
The explanation of this phenomenon can be the „bad” deleveraging. If the bank system has got too many bad loans, the increase of private lending postponed due to the high perceived risk.



In crisis **After crisis**
Chart 6-7 – Linkage of private loan and bad loan
Source: ECB, Worldbank, own work

The bad loan ratio explained the deleverage better in the post-crisis period than during the crisis against the GDP change. After the crisis, the biggest drop of the loan quality had happened in Slovenia and in Hungary and the deleveraging was the most significant in these countries. Croatia, Lithuania and Bulgaria are far from the regression line, as in the opposite case Latvia and Estonia.

The differences may come from the various change of loan to deposit ratio. After the crisis the banks strive to bring their loan to deposit ratio close to 1, since the inter-bank money market was frozen, and some regional bank couldn't expect help from its mother bank. The explaining power of loan to deposit ratio remains after the crisis. During the crisis I used the opening balance of loan-to-deposit ratio, while in the post-crisis period I used the change of loan-to-deposit ratio. After the crisis, the lack of domestic deposit can constrain the increase of private lending.



In crisis **After crisis**
Chart 8-9 – Linkage between the private lending and the loan-to-deposit ratio
Source: ECB, own work

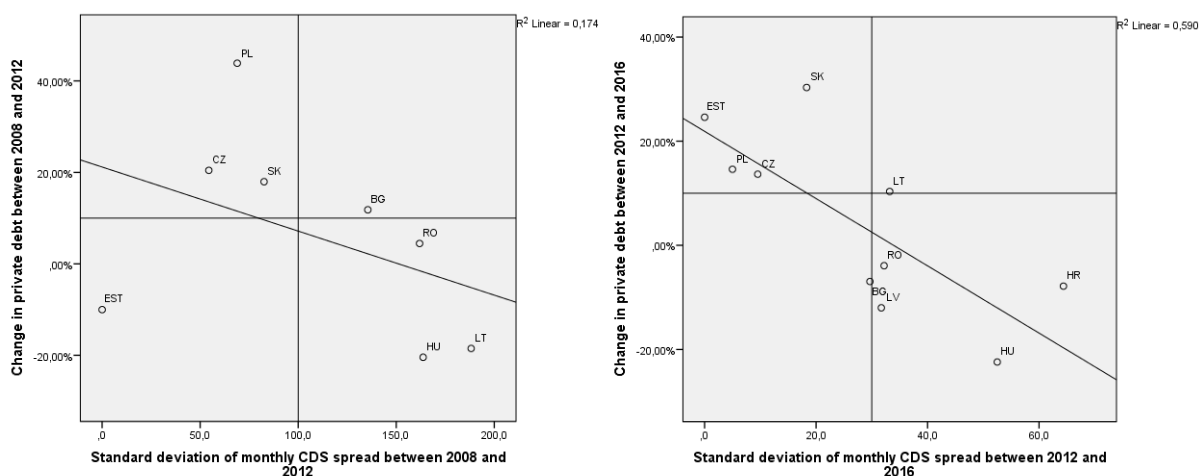
It can be seen, that the dependence from domestic deposits explains well the change in private lending. In 2008 the private loan stock significantly decreased in the net lending countries. Where the bank system has got significant domestic deposit base (Visegradian countries except of Hungary) – the amount of private lending increased against the crisis. However Hungary is an „under-line” country, the loan stock decreased more, than it could be explained by the loan-to-deposit ratio.

After the crisis, the loans increase if the deposits increase and vica versa. If the deposits decrease, the lending decrease regardless to the state of economy.

Finally let's look the effect of sovereign debt risk to the stock of Central-Eastern European private loan stock. The sovereign risk is considered to be zero in case of Estonia while its public indebtedness is extremely low and there is no listed CDS spread on Estonian public debt.

From the chart below, it can be seen, that the uncertainty of sovereign risk spread affects the level of private debt. The linkage is reversed. The larger is the uncertainty of CDS spread, the bigger is the deleverage. However the slope of line is steeper after crisis, so the importance of sovereign debt uncertainty is bigger in the post-crisis period than before.

Important to note, that there is a strong linkage between the non-performing loan ratio and the risk of sovereign debt ranking. I have prepared the correlation matrix of the available independent variables, and I've found a not significant but medium strong correlation (0.8) between these two variables during the crisis. In the post crisis period this linkage disappeared.



In crisis **After crisis**
Chart 10-11 – Linkage between private debt and standard deviation of CDS spread

Source: ECB, DataGrapple, own work

6. CONSEQUENCES

The following consequences can be drawn from studying the charts and data:

1. A characteristic northern-southern division can be observed in the deleverage of Central-Eastern European countries, where the border line is at the northern part of Hungary. In the northern part of the region the increase of private loan was continuous, as in the Visegrad-group (except of Hungary), or a rapid fall in the crisis was followed by a similarly rapid rebuilding of private debt (except of Lithuania). The Southern part of the region suffered heavy loss in private lending in the crisis and

there is no sign of recovery up to 2016 in euro terms. The mostly affected country is Hungary.

2. The change in private debt was determined by the GDP, the opening level of loan-to-deposit ratio, and respectively the uncertainty of sovereign debt rating. However in the post crisis period the bad loan ratio has got significant explaining power instead of GDP. The northern countries are good examples on „good” deleverage, the Balkan countries have „bad” deleverage. The loan-to-deposit ratio also good indicator for the Southern countries, so the Balkan States suffered not only from bad debt, but also from lowering domestic deposits.
3. Hungary is an „under-line” country in case of each explaining variables. This can be the consequence of two factors. Firstly the Hungarian bank system has got an accumulated drawback situation, all of the bank specific explaining factor (loan-to-deposit ratio, GDP growth, non-performing loan, and risk of sovereign debt) has got wrong figures during and after the crisis. The only exception was the post-crisis economic growth, where the performance of Hungary was fairly good between 2013 and 2015. The second reason may be, that the Hungarian bank sector was burdened by several special levy (sectorial bank tax introduced firstly in the region with heavy tax rates, consolidation of foreign currency nominated mortgage loans, transaction tax, etc.) These levies limited the profit generating ability of Hungarian banks and also limited the quick write-off of accumulated bad loans.

REFERENCES

- ACHARYA Viral. – NAQVI Hassan. (2011): Bank Liquidity and Bubbles: Why central banks should lean against liquidity. Loyola University conference on Bubbles and Macroprudential Regulation (2011 április)
- ANGELIDES Peter et al. (2011): Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States
<http://fcic.law.stanford.edu/report/>
- Bank of England (2012): Funding for Lending Scheme
- BENCZÚR Péter – KÓNYA István (2015): Interest Premium, Sudden Stop, and Adjustment in a Small Open Economy Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- és Regionális Kutatóközpont Műhelytanulmányok MT-DP – 2015/5 2015 január, ISBN: 978-615-5447-63-1
- BOLOGNA et al (2014): EU Bank deleveraging Questioni di Economia e Finanza 2014 settembre No 235
- BORNHORST Fabian - ARRANZ Marta Ruiz (2013): THE PERILS OF PRIVATE-SECTOR DELEVERAGING IN THE EUROZONE 2013. NOVEMBER 13.
[HTTP://VOXEU.ORG/ARTICLE/PRIVATE-DELEVERAGING-EUROZONE](http://voxeu.org/article/private-deleveraging-eurozone)
- BURKE John Vincent (2015): Assessing bank leverage through flows: an early warning tool of risk-taking
- CERUTTI Eugenio – CLAESSENS Stijn, (2014): The Great Cross-Border Bank Deleveraging: Supply Constraints and Intra-Group Frictions IMF Working Paper 2014/180 2014. september p. 24
- DataGrapple database: <https://www.datagrapple.com/>
- DE BOND T Werner (2002): Bubble Psychology University of Wisconsin, Madison
- European Central Bank Statistical Data Warehouse <http://sdw.ecb.europa.eu/>
- Eurostat Database <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

- FEYEN Erik - DEL MAZO Ines Gonzalez, (2013): European bank deleveraging and global credit conditions 2013. május 12 <http://voxeu.org/article/european-bank-deleveraging-and-global-credit-conditions>
- FEYEN Erik – KIBUUKA Katie – ÖTKER-ROBE Inci, (2012): European Bank Deleveraging: Implications for Emerging Market Countries Economic Premise 2012 április No 79 p. 7
- FEYEN Erik - LETLIER Raquel - LOVE Inessa – MAIMBO Samuel Munzele – ROCHA Roberto, (2014): The Impact of Funding Models and Foreign Bank Ownership on Bank Credit Growth Is Central and Eastern Europe Different? World Bank Policy Research Working Paper 6783, February 2014 p. 57
- GRÓF Pál, (2016): Gazdasági válság és szigorodó szabályozás: Változások a magyar bankszektor likviditásmenedzsmentjében 2007 és 2014 között Pénzügy-Számvitel-Statiztika Füzetek 2015 ISBN: 978-615-5216-96-1 Miskolci Egyetemi Kiadó 2016 page 32-431
- <http://fac.comtech.depaul.edu/wdebondt/Publications/Bubble.pdf>
- KISS Áron – SZILÁGYI Katalin, (2014): Miért más ez a válság, mint a többi? Közgazdasági szemle, LXI. évf., 2014. September (949–974. o.)
- KOVÁCS Levente (2011): A magyar bankrendszer helyzete és kihívásai, Magyar Pénzügyi Almanach 2011-2012, XXI. Volume, pp. 90-96., ISSN 2063-188X
- KOVÁCS Levente (2014): Hitelintézeti konszolidáció és adóskonszolidáció, Magyar Pénzügyi Almanach 2014-2015, XXIV. volume, pp. 62-67., ISSN 2063-188X
- SCHOENMAKER Dirk – PEEK Toon (2014): The State of the Banking Sector in Europe OECD Economics Department Working Papers, No. 1102, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k3ttg7n4r32-en> p. 36
- TAKÁTS Előd – UPPER Christian (2013): Credit and growth after financial crises BIS Working Papers 2013 július No. 416 ISBN 1682-7678 p. 28
- TRESSEL Thierry (2010): Financial Contagion through Bank Deleveraging: Stylized Facts and Simulations Applied to the Financial Crisis IMF Working Paper 10/236 p.38.
- VAUSE Nick – VON PETER Goetz, DREHMAN Matthias, SUSHKO Vladyslav: European bank funding and deleveraging BIS Quarterly Review, 2012. March p. 12
- Word Bank Database <http://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.LEND>

INNOVATÍV MEGOLDÁSOK A SZÁMVITELBEN

INNOVATIVE SOLUTIONS IN ACCOUNTING

Dr. Füredi-Fülöp Judit¹ - Dr. Pál Tiborné² - Várkonyiné Dr. Juhász Mária³

¹ adjunktus, ME-GTK Számvitel Intézeti Tanszék, 3519 Miskolc-Egyetemváros

+3646565202, stfjudit@uni-miskolc.hu

² adjunktus, ME-GTK Számvitel Intézeti Tanszék, 3519 Miskolc-Egyetemváros

+3646565202, stpalne@uni-miskolc.hu

² egyetemi docens, ME-GTK Számvitel Intézeti Tanszék, 3519 Miskolc-Egyetemváros

+3646565202, stvjm@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A fejlődés nem kerül el semmit, így van ez a számvitel területén is, melynek több aspektusát tárjuk fel. A következőkben megvizsgáljuk a munkafolyamatok átszervezésének régebb óta zajló változásait, elsősorban a számviteli tevékenység során a gazdasági eseményekről kiállított számlára vonatkozó szabályokat. A későbbiekben ismertetett trendek alapján könnyen belátható, hogy a decentralizált adatbázisok közbizalomnak való megfelelése, a biztonság az egyik leghangsúlyosabb prioritás lesz a közeljövőben. Ezt követően kitekintünk a mesterséges intelligencia (AI) alkalmazásának vizsgálatára, mivel számos előrejelzés – Világgazdasági Fórum jelentése, IDC – szerint a digitális fejlődés hatására több millió állás szűnik majd meg 2020-ig. A feladatkörök egy részét robotok veszik át, másik részén a munkavégzés formái alakulnak át. Ez természetesen a könyvvizsgálatra is nagy hatással lenne, mivel az ellenőrzések többsége online lenne végezhető, illetve annak hagyományos módszerei is eltűnnének.

SUMMARY

Development is necessary, so is it in the field of accounting, which reveals several aspects of it. Below we will examine the changes of the reorganization of the workflows, especially the rules on the invoice of economic events in the accounting activity. Based on the trends outlined below, it is easy to see that the public confidence in decentralized databases will be one of the most prominent priorities in the near future. Next, we will deal with the use of artificial intelligence (AI), as many forecasts - the World Economic Forum Report, IDC - suggest that digital evolution will lead to cessation of millions of jobs by 2020. Some scope of duties will be taken over by robots, and in the other part, the forms of work will be transformed. This, of course, would have a great impact on auditing as most of the procedures would be online and the traditional methods of audit would disappear.

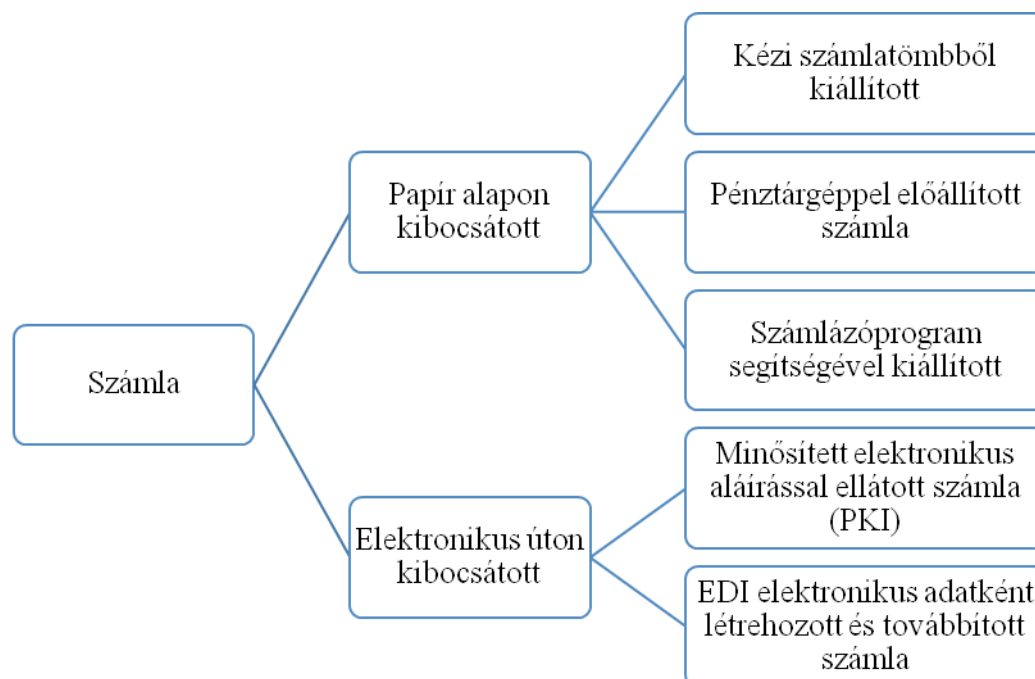
“Mindenki tudja, hogy bizonyos dolgokat nem lehet megvalósítani, mígnem jön valaki, aki erről nem tud, és megvalósítja.” (Albert Einstein)

SZÁMVITELI TEVÉKENYSÉG MÚLTBAN ZAJLÓ FOLYAMATAI

A gazdasági események feljegyzésétől kezdődően, egészen a beszámolóig sok olyan bizonylat kerül előállításra, amely a számviteli nyilvántartás céljait szolgálja. Ezeknek a dokumentumoknak a gazdálkodás során a szerepe meghatározó, a bizonylati elv alapján tudjuk, hogy minden gazdasági eseményről bizonylatot kell kiállítani, minden könyvelési

tételnek bizonylaton kell alapulnia, és minden bizonylaton szereplő eseményt könyvelni kell. (Pál, 2016)

Annak hatására, hogy a gazdasági kapcsolatok egyre inkább elektronizálódnak a bizonylatolás módszerei is megváltoznak. Az elektronikus bizonylat fogalma a Számviteli törvénybe 2004. január 1-i hatállyal került be. Ettől az évtől lehet elektronikus számlát is kiállítani, amely a napjainkban is folyamatosan zajló technikai fejlődés következtében hamarosan megkerülhetetlenné válik. Az elektronikus számla ugyanis lehetővé teszi, hogy a virtuális üzletfelek eleget tegyenek bizonylatolási kötelezettségüknek. A skandináv államokban már jelenleg is jellemző az e-számlázás, mivel ott az állami szerepvállalás – például közbeszerzés esetén annak kötelezővé tételével – nagyban segítette terjedését. (Czöndör, 2009)

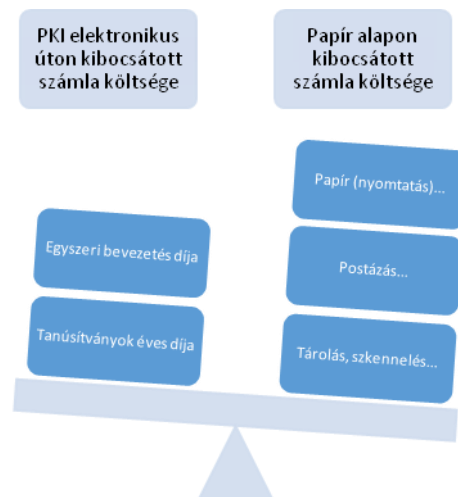


1.ábra: Számla fajtái
Forrás: saját szerkesztés

A papír alapon illetve elektronikus úton kibocsátott számlák fajtáit szemlélteti az 1. ábra. A legegyszerűbb forma a számlatömb, mellyel kapcsolatban a sorszámtartomány NAV általi kijelölésének a célja, hogy biztosítsa a számla útjának nyomon követését. (NAV, 2017a) A pénztárgéppel előállított számla vonatkozásában is jelentősen változtak a szabályok, és a hagyományos pénztárgépek mellett egyre több ágazatban válik kötelezővé az online pénztárgépek alkalmazása. A papír alapon kibocsátott számlák harmadik fajtájával, a számlázó programokkal szemben támasztott követelmények is folyamatosan változnak, gondoljunk csak a számlázó programok adatexport funkciójának 2016. évi bevezetésére. Legújabb fejlemény ezen a területen, hogy 2018. július 1-t követően azok a számlázó programmal kibocsátott számlák, melyekben az áfa összege eléri a százezer forintot tételes belföldi összesítő jelentési kötelezettséget eredményeznek. (NAV, 2017b.) Az adatszolgáltatás nem jelentkezne többletfeladatként, hiszen azt automatizáltan a számlázó program végzi. Magyarországon bevezetésre kerülő rendszer bilaterális, tehát nem elégszik meg az egyoldalú számlaadat szolgáltatással, így működési elve tekintetében különbözik a más európai országokban már bevezetett számla adatszolgáltatási rendszertől. (Czöndör, 2017) Az automatikus adatszolgáltatások minden bizonnyal a nem is túl távoli jövő ellenőrzéseinek alapjául fognak szolgálni, ezért az új rendszerek kialakítása során célszerű

arra törekedni, hogy minden érdekelt szereplő (pl. a vállalkozás, az állam, a könyvvizsgáló) számára a lehető legnagyobb előnyt realizálhassuk velük.

Az elektronikus számlázás két fajtája a minősített elektronikus aláírással ellátott számla (PKI) és az EDI elektronikus adatként létrehozott és továbbított számla. A minősített elektronikus aláírással ellátott számla (PKI) abban tér el a számlázó programmal kibocsátott számláktól, hogy ebben az esetben a számla a számlázás teljes folyamatában – kibocsátás, elküldés, befogadás, feldolgozás – elektronikus marad. A 2. ábra ennek a két módszernek költségeit hasonlítja össze.



2.ábra: Számlázás költségeinek összehasonlítása

Forrás: KBOSS.hu Kft. 2017.

PKI (Public Key Infrastructure) esetében lényeges szerepe van az elektronikus aláírásnak, mert az elválaszthatatlan az elektronikus számlától. Egy elektronikus aláírás – amely a számlára vonatkozó információk mellett többek között az aláíró nevét is tartalmazza – csak egy elektronikus számlához tartozik és fordítva. (3. ábra) Az elektronikus aláírás tulajdonképpen egy hosszú ellenőrző szám, amit a számlakibocsátó kódol a saját titkos kulcsával, melyet ezután bárki a küldő nyilvános kulcsával visszafejthet. A számla létrehozásának pontos időpontját mutatja az időbélyeg. (KBOSS.hu Kft. 2017.)

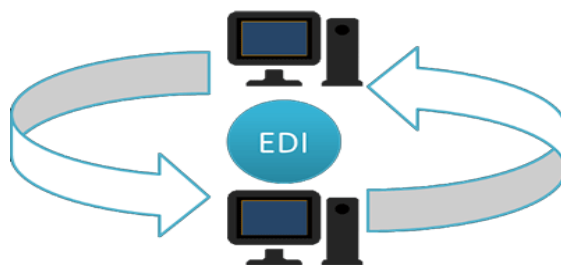


3.ábra: PKI (Public Key Infrastructure - nyílt kulcsú infrastruktúra) működése

Forrás: saját szerkesztés

Az elektronikus számlázás másik fajtája az EDI számla (Electronic Data Interchange), ahol az adatok megbízhatóságát, hitelességét a hálózat zártsága biztosítja, mely lehetetlenné teszi a kommunikációba történő bármilyen külső beavatkozást. Ebben a rendszerben a két számítógép zárt kommunikációja miatt nem alapfeltétel az elektronikus aláírás. (4. ábra) Feltétel viszont a feleknek előzetesen írásban kötött megállapodása arról, hogy pontosan milyen formátumot használnak, valamint részletes technikai specifikáció szükséges mind az

EDI üzenetekről, mind pedig a rendszer használatáról. Ehhez a szerződéshez a 46/2007 PM rendelet egy ajánlott mintát is tartalmaz összhangban az uniós ajánlással.



4. ábra: EDI számla (Electronic Data Interchange = Elektronikus Adatcsere) működése
Forrás: Edox, 2017

Mivel az elektronikus számla fogadásának, illetve megőrzésének a számlabefogadó részéről technikai feltételei vannak, ezért elengedhetetlen a felek együttműködése, azaz a számlabefogadó beleegyezése. Míg a PKI-számla jellemzően a kibocsátó számára igazán kedvező, addig az EDI-rendszer esetében inkább az elektronikus számla befogadója élvez a rendszer előnyeit, azaz a számlák automatizált feldolgozását. (1. táblázat) A számla kiállítók részére megjelent szolgáltatás a WEBEDI lehetővé teszi, hogy külön infrastruktúra kiépítése nélkül, internetkapcsolattal könnyedén, bárholonnan használják. A regisztráció után a felhasználói azonosítóval és jelszóval az alkalmazásba lépve a kibocsátók számára is megjelennek a rendszer előnyei. (Czöndör, 2016b)

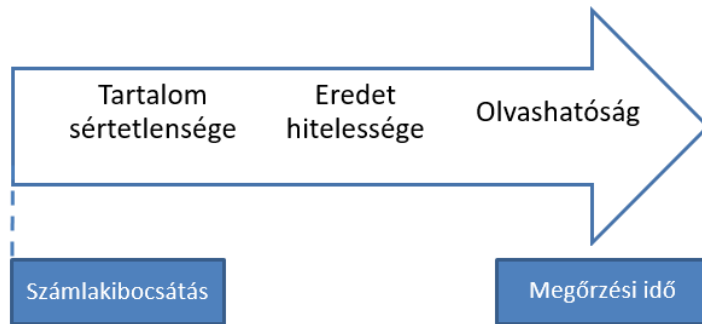
1. táblázat: Elektronikus úton kibocsátott számlák összehasonlítása

	PKI	EDI
Mi biztosítja az eredetiséget?	Elektronikus aláírás	Zárt adatkommunikáció
Harmadik fél szükséges?	Igen, hitelesítés szolgáltató	Nem szükséges
Új ügyfél könnyen bekapcsolható?	Igen	Nem
Költségek	Alacsony	Magas
Vállalatirányítási rendszerbe integrálás	Nehéz	Könnyű, része annak

Forrás: Czöndör, 2016a

A számlázással szembeni elvárást (5. ábra) minden számlatípus esetén a számlakibocsátástól a megőrzési idő végéig biztosítani szükséges:

- a tartalom sértetlenségét, ami azt jelenti, hogy a formátum változhat, de a tartalom nem, ezt mindkét félnek biztosítani kell (külön-külön vagy közös technológia alkalmazásával);
- az eredet hitelességét, ami a termékértékesítő, szolgáltatásnyújtó illetve a számlakibocsátó azonosságának biztosítását jelenti (megbízható ellenőrzési nyomvonal, elektronikus aláírás, EDI);
- az olvashatóságot, azaz az emberi szem számára olvashatónak kell lennie, kérésre ésszerű időn belül a számlának olvashatónak kell lennie.



5. ábra: Számlázással szembeni elvárás

Forrás: Czöndör, 2016a

Az elektronikus számlát (ide értve az adóalany által befogadott és az adóalany által kibocsátott elektronikus számlát is) elektronikus formában kell megőrizni.

1.A JELEN KIHÍVÁSAI

Életünk szinte minden területét szervesen behálózza az informatika, hiszen létfontosságú dolgokat bízunk informatikai rendszerekre, amelyekre nincs közvetlen ráhatásunk. Gondoljunk csak a közlekedés, energetika, szállítmányozás, gyógyítás, képzés és persze a pénzügyek informatikai megoldásaira. A 60- as évek elején, amikor a tervezők megalkották a jelenleg ismert internetet, álmodni sem mertek ilyen robbanásszerű technológia és informatikai fejlődésről. Éppen ezért nem is tudták felkészíteni a rendszer alkotóelemeit a napjaink felhasználási szokásaira, így többek között komoly dilemmát okozott a 2000. év eljövetele, majd elfogytak az ip címek, megismerhettük a zsarolóvírusokat. (6. ábra)



6. ábra: A jelen informatikai kihívásai

Forrás: Kancsal-Komenda, 2017.

A gyors technológiai fejlődés és a globalizáció új kihívások elé állította a személyes adatok védelmét, hiszen jelentősen megnőtt a személyes adatok megosztása és gyűjtése.

A technológiai fejlődés minden eddiginél nagyobb mértékben lehetővé teszi a vállalkozások és a közhatalmi szervek számára a személyes adatok felhasználását tevékenységük folytatásához. Ezzel párhuzamosan az emberek egyre nagyobb mértékben hoznak nyilvánosságra és tesznek globális szinten elérhetővé személyes adatokat. Mindezek egy olyan szilárd és következetes uniós adatvédelmi keretet igényelnek, amelyet erős kikényszeríthetőség támogat, hiszen a természetes személyek számára biztosítani kell, hogy saját személyes adataik felett maguk rendelkezzenek. Ennek eszköze lehet az Európai Parlament által elfogadott új rendelet, a 679/2016 Általános Adatvédelmi Rendelet (General Data Protection Regulation, GDPR), amely egy 2012 óta tartó európai szintű jogalkotási folyamat eredménye. Számos vita előzte meg létrejöttét, egyesek túlzottan megengedőnek tartják, mások pedig túlszabályzástól tartanak. Egy biztos, 2018. májusától minden uniós tagállamban ennek a rendeletnek a direktívái adják az európai személyes adatkezelés jogi kereteit, felváltva az addigi heterogén szabályzást.

A GDPR célja szerint: *„Az új szabályok biztosítják, hogy a személyes adatok védelmének alapjoga mindenki számára garantált legyen. Az általános adatvédelmi rendelet segíti majd az EU-ban a digitális egységes piac élénkítését azáltal, hogy világos és egységes szabályokra alapozva erősíti a felhasználók online szolgáltatásokba vetett bizalmát és a vállalkozások jogbiztonságát.”* A GDPR értelmében a természetes személyek védelmének technológiailag semlegesnek kell lennie, azaz nem függhet a felhasznált technikai megoldásoktól, így a személyes adatok automatizált eszközök útján végzett kezelése mellett a manuális kezelésre is vonatkozik, ha a személyes adatokat nyilvántartási rendszerben tárolják. Ugyanakkor az olyan iratok, illetve iratok csoportjai, és azok borítóoldalai, amelyek nem rendszerezettek meghatározott szempontok szerint, nem tartoznak a rendelet hatálya alá.” (GDPR, 2017.)

A rendelet alapján „adatkezelés”: a személyes adatokon vagy adatállományokon automatizált vagy nem automatizált módon végzett bármely művelet vagy műveletek összessége, így a gyűjtés, rögzítés, rendszerezés, tagolás, tárolás, átalakítás vagy megváltoztatás, lekérdezés, betekintés, felhasználás, közlés továbbítás, terjesztés vagy egyéb módon történő hozzáférhetővé tétel útján, összehangolás vagy összekapcsolás, korlátozás, törlés, illetve megsemmisítés. A rendeletnek történő megfeleléshez nem elegendő egy adatvédelmi szabályzat elkészítése, a teljes vállalat informatikai, adatbiztonsági felkészítése is szükséges. A rendelet kötelezővé teszi a személyes adatok védelmének figyelembe vételét már a tervezési szakaszban, bizonyos esetekben a személyes adatokra vonatkozóan hatáselemzést ír elő, illetve bejelentési kötelezettséget vezet be a személyes adatokkal történő visszaélésekre. (PWC, 2017) Annak ellenére, hogy a GDPR célja az egységes Európai Unió adatvédelmi szabályozás megteremtése, lehetővé teszi, hogy a tagállamok bizonyos ponton eltérjenek. Magyarországon a GDPR előírásainak végrehajtását a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság (NAIH) fogja felügyelni. Célszerű lenne, ha a NAIH specifikus feltételeket fogadna el az adatfeldolgozási szolgáltatásokra vonatkozóan, akik például megbízási szerződés alapján IT-szolgáltatásokat vagy munkaügyi szolgáltatásokat nyújtanak. Ezek a cégek munkájuk természetéből kifolyólag személyes adatokkal dolgoznak, de azokkal kapcsolatban érdemi döntést nem hoznak. (Direkt és Interaktív Marketing Szövetség, 2017)

Az adatfeldolgozási tevékenység szülő dokumentáció összeállítása alól mentesülnek a kkv-k, és az adatvédelmi hatásvizsgálat elvégzésére vonatkozó kötelezettség is csak kevés kis vállalkozást érint. (Az olyan nagyon kockázatos adatfeldolgozási tevékenységet végző cégeknek kell, mint például a nagyméretű nyilvántartási rendszerben biometrikus adatokat tartalmazó személyes adatok tárolása). (NEIH, 2017)

A magyar adatvédelmi jogszabály eddig is az Európai Unió egyik legszigorúbb előírása volt, ezért a leglényegesebb változás nálunk, hogy az adatvédelmi felelős alkalmazásának kötelező eseteit a magyar jogszabálynál szélesebb körben határozza meg. A jövőben nem csupán a közhatalmat gyakorló szervezetek adatkezelésére és néhány speciális szektorra vonatkozik,

hanem mindenkire, aki olyan adatkezelést végez, amely az érintettek nagymértékű, szisztematikus és rendszeres megfigyelését teszi szükségessé, illetve, ha az adatkezelő tevékenysége különleges adatok és bűncselekményre vonatkozó adatok nagy számban történő kezelését foglalja magában. (WebJogász, 2017)

A kkv-k teljes mértékben élvezhetik azonban a szabályozási környezet egyszerűsítésének előnyeit, és a reformjavaslatba nem került szükségtelen adminisztratív teher rájuk. A kkv-k többsége nem köteles adatvédelmi tisztviselőt kinevezni, csak azoknak kell, akik különleges adatvédelmi kockázatot jelentő tevékenységben vesznek részt (pl. egyénekre vonatkozó profilalkotást végző kis fejtárgy cégek). Ezeknek a cégeknek sem kell az adatvédelmi tisztviselőt azonban teljes munkaidőben alkalmazni, eseti szerződést is köthetnek. (Direkt és Interaktív Marketing Szövetség, 2017)

2. MIT HOZ A JÖVŐ?

A rövid válasz erre, hogy a jövő a digitalizálódás.

Bővebben:

„A XXI. század beköszöntével, a teljes nemzetgazdaságot átfogó és arra pozitív hatással bíró jelenséggé terjedt el a digitalizáció, mára átszői a gazdaság és társadalom működésének legtöbb területét. Európában 2010-től kezdtek tudatos stratégiát építeni a digitalizáció köré. A folyamatnak számos gazdaságpolitikai dimenziója is van: jelentős hatással rendelkezik az ipari termelésre és munkatermelékenységre, a közigazgatásra, a pénzügyi infrastruktúrára, a munkaerőpiacra, valamint az oktatásra és az egészségügyre is.”

„A digitalizáció jelentőségét mutatja, hogy a versenyképességi rangsorok is mérik a területen elért állami teljesítményt. A Világgaazdasági Fórum (WEF) globális versenyképességi indexe az innovációs és technológiai fejlettségi pilléreken belül vizsgálja a digitalizáció elterjedtségét és minőségét. Az IMD versenyképességi rangsora pedig a technológiai infrastruktúra alpillérén keresztül kísérel meg a digitális újítások mérését. A digitalizáció terjedését egyéb szakrangsorok is mérik, ilyen például az Európai Bizottság Digitális Gaazdaság és Társadalom Indexe, valamint az Európai Unió innovációs értékelő rangsora.” (Hausmann, 2017)

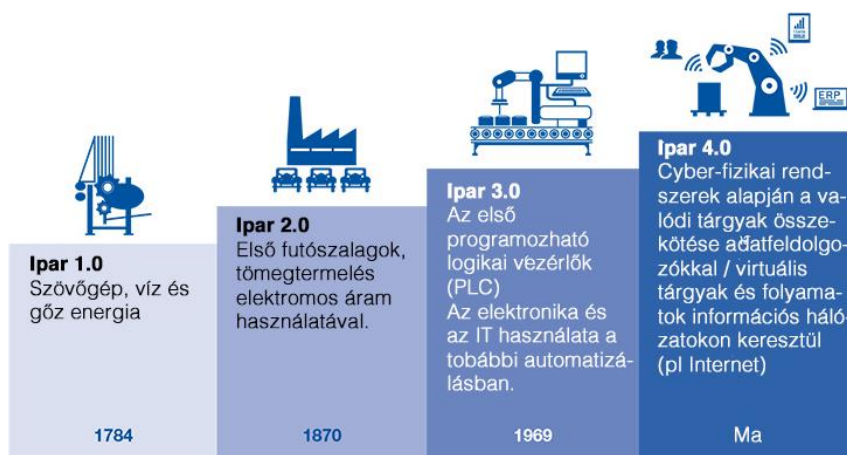
Világszerte egy új digitális megosztottság tapasztalható azok között, akik hozzáférnek, és akik nem tudnak élni az innovatív, digitális és a kapcsolódó online szolgáltatások lehetőségével.

(Madarasiné, 2017)

Ennek egyik tényezője a prekariátus, azaz állandó létbizonytalanságban élés, egy neologizmus, amely kifejezés eredetére több magyarázat van. Egyes vélekedések szerint a prekárius (bizonytalan) szóból képzett fogalom, míg mások úgy gondolják a prekárius és a proletariátus szövegyítésével keletkezett. (Tordai, 2017) A jelenségnek több forrása volt eddig is, például az ifjúság, a nők, az idős emberek, a fogyatékkal élők, a segélyigénylők, a kriminalizált személyek. A technológiai változások azonban tovább erősíthetik a fenti jelenséget, hiszen azt eredményezhetik, hogy bizonyos szakmák megszűnnek vagy gyökeresen megváltoznak, ezért számolni kell azzal, hogy egy szakma megtanulásába való beruházás költségei nem térülnek meg, mert csökken annak várható haszna. (Standing, 2012)

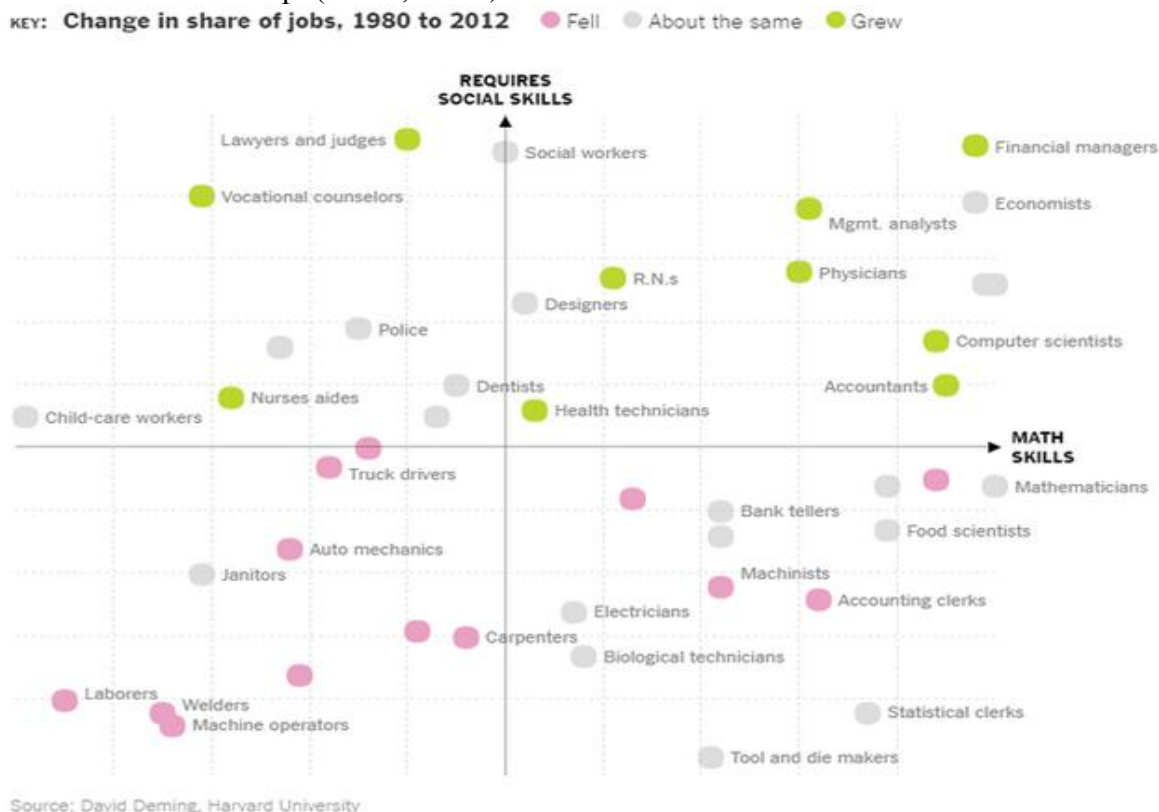
A továbbiakban a digitalizáció néhány – a számviteli szakmát is érintő – jellemző területével foglalkozunk részletesebben:

3.1. Könyvelő robotok



7. ábra: Ipari fejlődés
Forrás: Lignomat, 2017.

Az Ipar 4.0 fogalom az információs technológia és az automatizálás összekapcsolódása révén a gyártási módszerek alapvető megváltozását elhozó időszakot jelenti. (7. ábra) Az ipari forradalom mindig azzal járt, hogy a humán erőforrástól a gépek átvettek bizonyos feladatokat, de az ember a végén mégiscsak dolgozik, és még fontosabb, összetettebb, érdekesebb munkát kap. (Turzó, 2016)



8. ábra: A szociális készségek és a munkahelyek arányának változása az Egyesült Államokban, 1980-2012

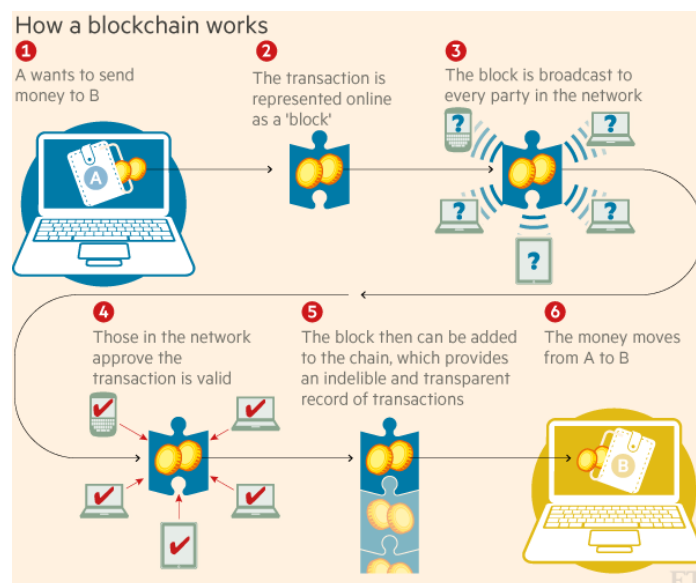
Forrás: Miller, 2015, (Deming, 2015 adatai alapján)

Régen a számviteli munkafolyamathoz – főleg az analitikus és a főkönyvi könyvelés közötti egyeztetésekhez – sok emberre volt szükség. A főkönyvi kivonat elkészítését követően kezdhették meg az elemzők a hónap eredményeinek a kiértékelését, a vállalati pénzügyi területen a munkafolyamatok azonban átalakultak, létrejött az új értéklánc. Az adat-előállítás és az értékelés a „modern accounting” logikai értelemben egyetlen blokkba kerül, párhuzamosan zajlik. Az adat-előállítás jórészt iparszerűen történik, ilyen munkára nemsokára már nem lesz szükség. (8. ábra) Az erős szakértelmet igénylő munkakörök azonban a jövőben is megmaradhatnak, ilyen a business partner, a Data Science Center, a governance, compliance szakértő, valamint a projekt- illetve a változásmenedzser. (Radó, 2017)

Számos előrejelzés – Világgazdasági Fórum jelentése (World Economic Forum, 2016a), IDC (IDC, 2016) – szerint a digitális fejlődés hatására több millió állás szűnik majd meg 2020-ig. A munkavégzés új formájával valószínűleg érintett foglalkozások – kamionsofőr, építőipari munkás, jogi asszisztensek, egészségügyi dolgozók, orvosok, jelentéskészítők, kereskedelmi dolgozók – között megjelennek a könyvelők is, mivel a beszámolókészítés sőt a beszámoló elemzés területén is jobban teljesítenek a robotok, a trendek felismerésében is gyorsabbak, pontosabbak. (Marr, 2017)

3.2. Valós idejű könyvelés

A pénzügyi világban elengedhetetlen a precizitás, a pontosság és a szigorú határidők betartása, hiszen egyre több adatot kell tudnunk feldolgozni minőségi romlás nélkül. Számptalan szigetmegoldást alkalmazunk, amely a heterogén felépítésükből fakadóan többletmunkát és átláthatatlanságot eredményeznek.



9. ábra: Blockchain működése

Forrás: World Economic Forum: 2016b

A Blockchain adatbázis – ami eredetileg a bitcoin mögött rejlő technológia – egy úgynevezett „megosztott mappa”, vagy másként „elosztott főkönyvi technológia” (Distributed Ledger Technologies, DLTs). (9. ábra) Ez egy központi (állami) ellenőrzés nélküli fizetési rendszer, ami azt jelenti, hogy az ebben szereplő adatoknak az érvényességét a mappa felhasználói maguk biztosítják, mivel minden felhasználó rendelkezik egy másolattal, így a rendszer mind az informatikai, mind a fizikai támadásokkal szemben biztonságos. A kettős költséget a blockchain úgy akadályozza meg, hogy minden fizetési tranzakciót úgy

igazol, hogy az igazoláshoz használt algoritmus egyedi legyen és a hálózat pontjainak több mint a fele megegyezik abban, hogy az elmúlt tranzakciók mindegyike egyedi volt. Az igazolt tranzakciókat kriptográfiai eljárással egy adatblokkba írják, amit hozzákapcsolnak egy különleges algoritmusnak, az ún. használat a korábbi adatblokkokhoz. Ezt követően a teljes mappa szinkronizálásra kerül annak valamennyi másolatával, amelyekből minden egyes felhasználó maga tárol egy-egy példányt. Így létrejön a blockchain, azaz a közösen elfogadott és igazolt „blokklánc”. (ITMA Hungary, 2017) Ennek az információtechnológiai újításnak sok új felhasználási területe lehet minden olyan adatbázis számára, amelynél jelenleg harmadik fél általi érvényesítés szükséges. A pénzügyi folyamatokat illetően bevezethető lehet a valós idejű könyvelés, a mindkét fél által, egy időben és azonos módon rögzített tranzakció. Ez természetesen a könyvvizsgálatra is nagy hatással lenne, mivel az ellenőrzések többsége online lenne végezhető, illetve annak hagyományos módszerei – mint például az egyenlegközlő levelek – is eltűnnének. A tevékenység ütemezése is közelebb kerülne a valós idejű megoldáshoz, amennyiben a gazdasági események rendszerszinten ellenőrzött könyvelése valós időben rendelkezésre állna. Bár az előbb említett előnyöknek a könyvvizsgálati díj csökkenését kellene előidézni, ugyanakkor ennek a folyamatnak az egyértelmű következménye, hogy a könyvvizsgáló társaságokban IT szakértők alkalmazása is szükség lesz, ami épp ellenkező hatást gyakorol annak díjára. (Interstand Kft, 2017.) Ez nem távoli vízió. Már ma is nagymértékben megváltozott a bizonylatok feldolgozása, az adat-előállítás de annak értékelése sem válik el, hanem párhuzamosan zajlik. Az új üzleti megoldások érintik a belső ellenőrzés mellett a könyvvizsgálatot is. A piacon már most is megtalálható például új intelligens felhőalapú szolgáltatásra alapozó üzleti szolgáltatások, vagy akár „okos” könyvvizsgálati platform. Mindegyik Big4 blockchain tudásközpontokat épít és aktívan keresi a lehetőségeket ezen a területen. A Big4 cégek közül elsőként a KPMG „okos” audit platformja készült el, amely a Clara nevet viseli, és lehetővé teszi, hogy felhasználói egy átfogó, felhőalapú eszköz segítségével végezzenek audit tevékenységet. (KPMG, 2017)

4.KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A fentiekben ismertetett innovatív megoldások erőteljes hatásai és elvárásai a számviteli szakmán és szakembereken túlmutatnak; érintik többek között politikusok, különböző szakmákat képviselő szervezetek, vállalatok, közigazgatás, oktatási intézmények munkáját és működését. Éppen ezért elengedhetetlen és sürgető a digitális képességeink, készségeink fejlesztése, a folyamatosan fejlődő modern eszközök és módszerek alkalmazása, hogy megszüntethető legyen az általános digitális megosztottság azok között, akik hozzáférnek és használják, és azok között akik nem tudnak élni az innovatív, digitális és a kapcsolódó online szolgáltatások lehetőségével.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bernard Marr (2017): 7 Jobs Intelligent Robots Will Take First (Some Will Surprise You), <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/04/27/7-jobs-intelligent-robots-will-take-first/#75ec8de2131a> letöltve: 2017. június 09.
- Czöndör Szabolcs (2016a): Az elektronikus számlázás elméleti és gyakorlati tudnivalói, e-learning előadás 2016.03.30., MKVKOK, docplayer.hu/2550372-Elektronikus-szamlazas.html
- Czöndör Szabolcs (2016b): Az elektronikus számla kiállítása, befogadása és megőrzése, Adó Online, 2016. 03. 05., <http://ado.hu/rovatok/ado/az-elektronikus-szamlakiallitasa-befogadasa-es-megorzese>

- CZÖNDÖR SZABOLCS (2009): Az elektronikus számla jogszabályi háttere és gyakorlata, ADÓVILÁG 2009. március, XIII. évfolyam, 4. szám, pp 2-3
- Czöndör Szabolcs (2017)- Számlázóprogramok adatszolgáltatásának szabályai, 2017.07.27., Az ADÓVILÁG 2017/9. száma, XXI. évfolyam, 9. szám, p. 6-10)
- David Deming (2015) The growing importance of social skills in the labor market, The Quarterly Journal of Economics, 2015 - academic.oup.com
- Direkt és Interaktív Marketing Szövetség: Az új uniós általános adatvédelmi rendelet bevezetésének hatásai a magyar adatvezérelt marketing szakma hétköznapijaira https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5zS8xwPwRScJ:https://gdpr.dimsz.hu/files/gdpr_gyakorlati_tagi_kerdesek_2016.pdf+&cd=10&hl=hu&ct=clnk&gl=hu, letöltve, 2017. július 20.
- Edox, <https://www.edox.com/Webshop/docpages.aspx?pagename=edi>, letöltve 2017. 08. 24.
- GDPR, 2016. április 27.: <http://www.adatvedelmirendelet.hu/wp-content/uploads/2016/07/CELEX3A32016R06793AHU3ATXT.pdf>
- Hausmann Róbert (2017): A digitalizáció gyökeresen átalakítja az államigazgatást is: http://www.napi.hu/prcikk/a_digitalizacio_gyokeresen_atalakitja_az_allamigazgatast_is.631289.html
- IDC Unveils its Top 10 Predictions for Worldwide Robotics for 2017 and Beyond, 06 dec. 2016, <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prAP42000116>
- Interstand Kft: Blockchain – alapvető változások a könyvelés és a könyvvizsgálat területén? <http://interstand.hu/blockchain-alapveto-valtozasok-a-konyveles-es-a-konyvvizsgalat-teruleten/> letöltve: 2017. 07. 09.
- ITMA Hungary A blockchain-ről érthetően, 2017. május 25. 21:13, http://itma.blog.hu/2017/05/25/blockchain-rol_erthetoen, letöltés ideje: 2017. augusztus 24.
- Kancsal Tamás - Komenda Roland (2017): Az IT biztonság szerepe a könyvvizsgálatban 2017.09.07., konferencia előadás, https://www.mkvk.hu/kamarai/esemenyek/okk_2017_beszamolo
- KBOSS.hu Kft. Az e-számlázás elmélete és gyakorlata, 2012. 01. 01. https://www.szamlazz.hu/szamla/docs/e-szaml_a_ismerteto.pdf letöltve: 2017. 07. 20.
- KPMG: Új innovatív megoldások a KPMG-től és a Microsoft-tól, <https://home.kpmg.com/hu/hu/home/kommunikacio/sajtokozlomenyek/2017/07/uj-innovativ-megoldasok-a-kpmg-tol-es-a-microsoft-tol.html>, letöltés: 2017-07-14
- Lignomat, Letöltve: 2017. augusztus. 24. http://lignomat.hu/HiREK/Halozatba_szervezett_gyartas_avagy_mi_az_az_Ipar_40.html
- Madarasiné Dr. Szirmai Andrea (2017): A XXI. század módszerei a könyvvizsgálók oktatásában - avagy a digitális kompetenciák és digitális tanulás fejlesztése, MKVK Konferencia előadás 2017. 09.08. https://www.mkvk.hu/kamarai/esemenyek/okk_2017_beszamolo
- Miller, Claire Cain (2015): Why What You Learned in Preschool Is Crucial at Work, <https://www.nytimes.com/2015/10/18/upshot/how-the-modern-workplace-has-become-more-like-preschool.html>
- NAV, (2017a) 2017. 04. 26. Tájékoztatás a számla, egyszerűsített számla, számla-leporelló és nyugta nyomtatványokat előállító adózók részére a NAV által kijelölendő sorszámtartományokról, valamint a kijelölt sorszámtartományban értékesített nyomtatványokhoz kapcsolódó adatszolgáltatásról http://nav.gov.hu/nav/adatbazisok/szigoru/tajekoztatas_20150901.html
- NAV (2017b): 2018. július 1-jére módosult a tételes belföldi összesítő jelentéssel és a számlázó programmal kibocsátott számlákról való elektronikus adatszolgáltatással

- kapcsolatos változások hatályba lépésének időpontja, 2017. 06. 30, Főlap / Adó / Általános forgalmi adó / Ld - Általános forgalmi adó, letöltve: 2017. 08. 28.)
- NEIH Az uniós adatvédelmi reform: Milyen előnyökkel jár a vállalkozások számára Európában? www.neih.hu, letöltés ideje 2017. július 27.
- Pál Tibor (2016) Számvitel 2016, A Közgazdasági-módszertani képzés fejlesztéséért Alapítvány, 2015. 152 p. (ISBN:978-963-12-4378-9)
- PWC, GDPR - Általános Adatvédelmi Rendelet, 2017, http://www.pwc.com/hu/gdpr?gclid=Cj0KCQjwoZTNBRCWARIsAOMZHMgefV38JyJzOF6StpTSE5lKoGq346AzKkVHM_24e6J3yyr9RYvK6yMaAoedEALw_wcB
- Radó István (2017): Hogyan lesz állása egy controllernek a digitalizáció korában? 79. M&C levél, 2017. április 10., http://www.controllingportal.hu/allas-controllernek-a-digitalizacio-koraban/?utm_medium=email&utm_source=174CV&utm_campaign=MC+contr+allas, letöltés 2017. július 11.
- Standing, Guy (2012): The Precariat: from denizens to citizens? In: Polity, Vol. 44., No. 4.: 588–608.
- Tordai Bence: A prekariátus fogalmáról, http://www.academia.edu/8358321/Tordai_Bence_A_prekariatus_fogalmarol, letöltve: 2017. augusztus 24.
- Turzó Ádám Pál (2016): A ma ismert világot totálisan elsöpri a negyedik ipari forradalom, 2016. 09. 20. 05:20http://www.portfolio.hu/vallalatok/it/a_ma_ismert_vilagot_totalisan_elsopri_a_negyedik_ipari_forradalom.237125.html, letöltve: 2017. augusztus 24.
- WebJogász, 2017: Ne féljünk a GDPR-tól! 5 tévhit az EU új adatvédelmi rendeletével kapcsolatban, 2017. május 03. - WebJogász, http://webjog.blog.hu/2017/05/03/ne_feljunk_a_gdpr-tol_5_tevhit_az_eu_uj_adatvedelmi_rendeleterol
- World Economic Forum, 2016a The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, January, 2016., http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf
- World Economic Forum: 2016b All you need to know about blockchain, explained simply, <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/blockchain-explained-simply/> Letöltve: 2017. 08. 24.

EURÓPAI OECD ORSZÁGOK EGÉSZSÉGÜGYI ADATAINAK ELEMZÉSE

ANALYSIS OF HEALTH DATA OF OECD COUNTRIES IN EUROPE

Horváthné Csolák Erika

ÖSSZEFOGLALÁS

Az egészségügyi rendszerek hatalmas kihívások előtt állnak. A fejlett országokban a népesség fogyásának és az orvostudomány rohamos fejlődésének köszönhetően a növekvő születéskor várható élettartam a demográfiai korfa torzulását okozza. Ezek a folyamatok jelentős nyomást gyakorolnak az egészségügyi rendszerre, amelynek kiadásai a GDP-t meghaladó ütemben nőnek. Az egyes nemzetgazdaságok eltérően reagálnak ezekre a kihívásokra, amelyek a szolgáltatások mennyiségére és minőségére egyaránt jelentős hatással vannak. A tanulmányomban azt vizsgálom, hogy vannak-e és milyen strukturális eltérések az OECD országok egészségügyi rendszereiben illetve, hogy ezek okoznak-e eltéréseket a kiadások nagyságában, valamint a kiadások növekedési ütemében. A vizsgálatom tárgyát képezik az ágyszám, a GDP, a GDP arányos egészségügyi költségek, az aktív ágyak aránya, az ápolási nap, az ágykihasználtság mutatói.

SUMMARY

Health systems face enormous challenges. In developed countries the population pyramid becomes deformed due to the decrease of population, and the increasing life expectancy at birth, which is largely affected by the rapid development of medicine. These processes put pressure on the health system, the expenditures of which are growing faster than the GDP. National economies react differently to these challenges, which have a significant impact on both the quantity and the quality of services. In my study, I examine whether there are, and if yes, what kind of structural differences there are in the health care systems of OECD countries, and whether these differences lead to any differences in the magnitude and the growth rate of health care expenditures. In the study the following indicators are analysed: number of hospital beds, GDP, relative levels (GDP %) of health care spending, the rate of acute care beds, nursing days, bed occupancy rate.

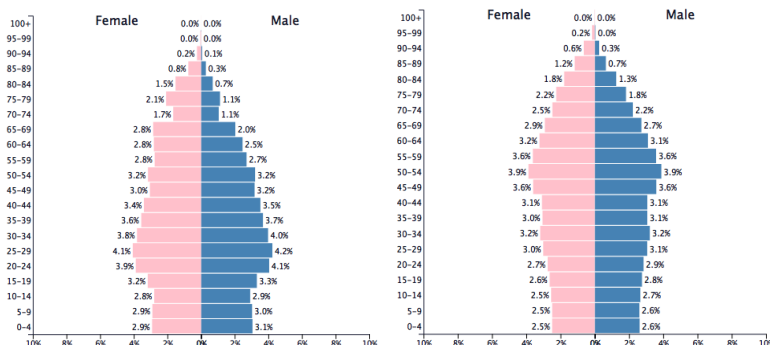
BEVEZETÉS

Az egészség minden ember számára fontos. Ezáltal az egészségügyi ellátás a társadalomnak egyre inkább felértékelődött tényezője. Az egészségügyi rendszer fejlettsége, színvonala meghatározza a lakosság egészségi állapotát ezáltal mindennapjait, gazdasági hatásáról sem megfeledkezve. A fejlett államokban a GDP egyre jelentősebb hányadát költik egészségügyre. De az egészségügy az egyik legnagyobb foglalkoztató és a háttérpára is jelentős hatással van a gazdaságra. Érdemes tehát jobban megvizsgálni az egészségügy rendszereket elsősorban az európai országokban.

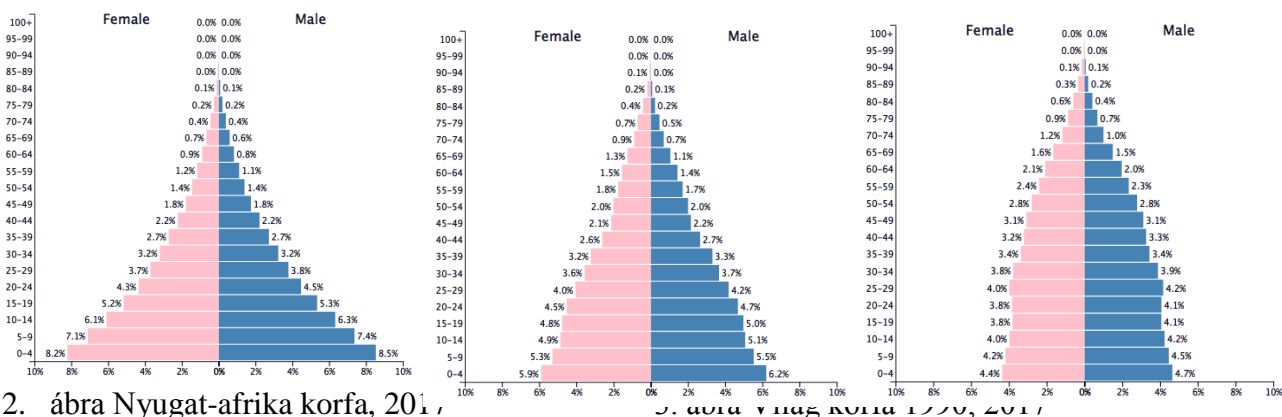
TENDENCIÁK

Meghatározó demográfiai folyamatok zajlanak a világban. Miközben a fejlett országokban a társadalom egyre inkább előregedik, a korfák torzulnak az idősebb korosztály javára (1. ábra), míg a fejlődő országokban klasszikus piramis korfákat láthatunk (2. ábra). A nyugat-európai korfákon jól látszik az eltelt 27 év miként vezetődik végig a korfán. És előrevetíti, hogy

amennyiben nem változik a tendencia 20-30 év múlva az idős korosztálynál tapasztaljuk majd a népesség legnagyobb arányát.



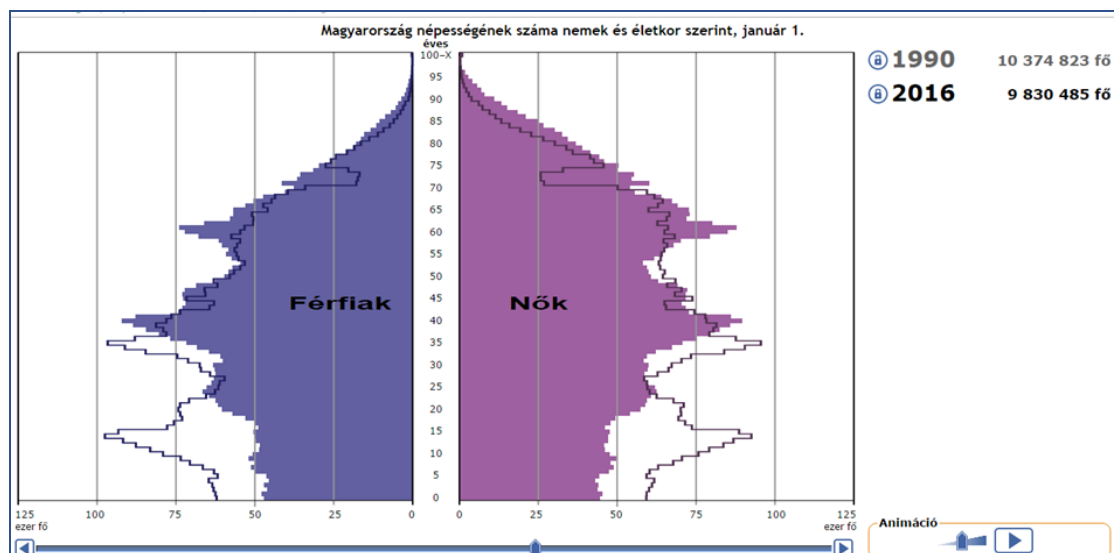
Az elmaradottabb országokban a gyerekek és fiatalabb korosztály nagy aránya látható és a kor előrehaladtával az egyes korcsoportokban egyre fogy a népesség. (2. ábra) Először az egészségügyi ellátás alacsony színvonala, a gazdaság elmaradottsága eredményezi a korai halálozást.



2. ábra Nyugat-afrika korfa, 2017.

Forrás: <https://www.populationpyramid.net>

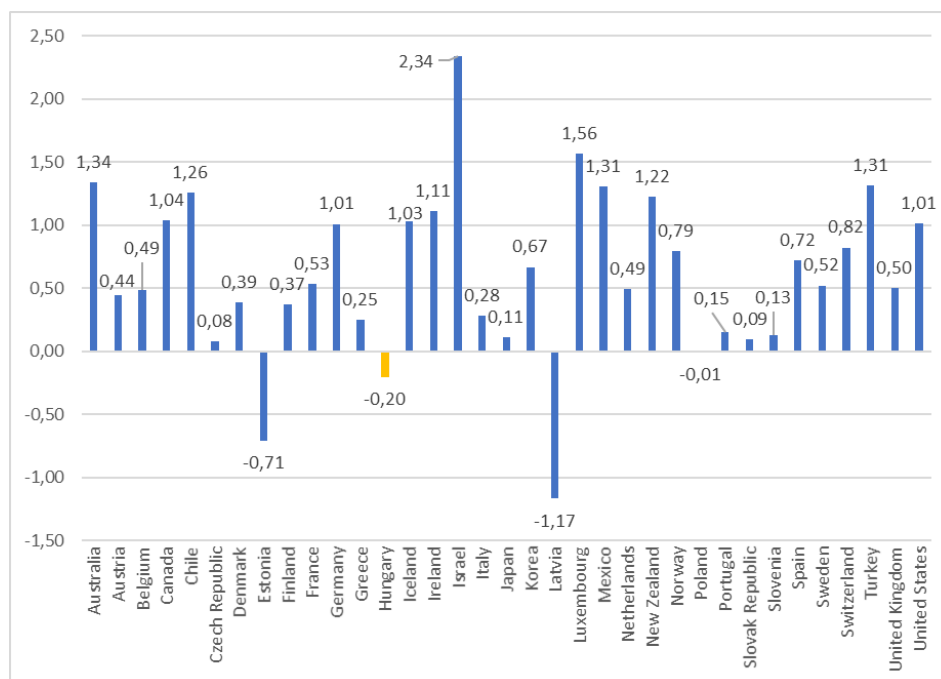
Érdekes tendenciát láthatunk, ha megnézzük a világ korfáját 1990-ben és 2017-ben. (3. ábra) A fejlett országokban tapasztalható torzulás 2017-re már megjelent az összesített korfán is. Ez jól szemlélteti a fejlett országok népességének aránynövekedését a világ népességéhez képest. Magyarország esetében sajnos még a nyugat-európainál is kedvezőtlenebb korfákat láthatunk. Az 1990-es torz korfa 2016-ra tovább torzult. A magyarországi korfán jól látszik az 50-es évek közepén és a 70-es évek közepén tapasztalt magasabb gyermekszám hatása. A 2016-os korfán a 40 és 60 éves korosztály környékén ez a magyarázat a kiugró értékekre.



4. ábra Magyarország korfája 1990, 2016

Forrás: KSH

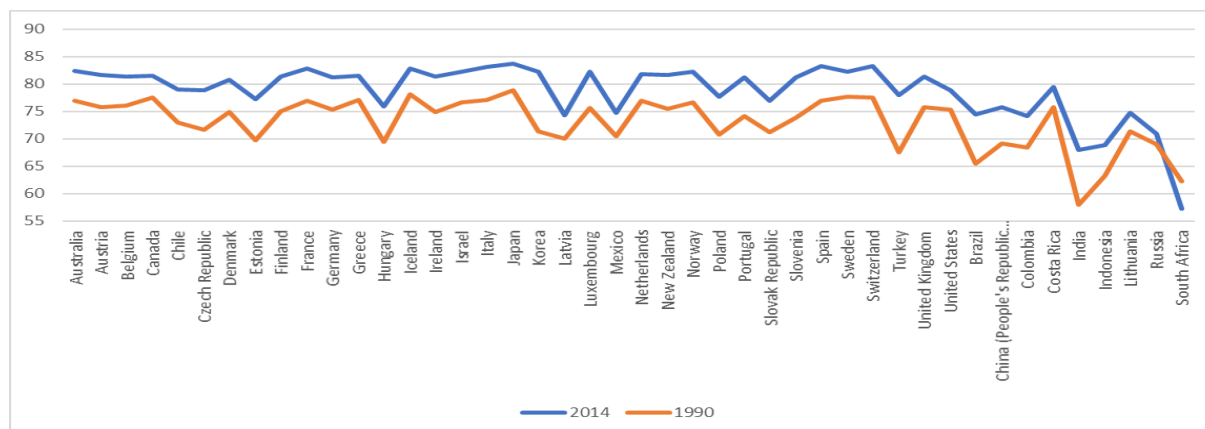
A fejlett országokban a népesség csökkenését gondolnánk, de meglepő információkat tár fel az 5. ábra. Az évi átlagos növekedési üteme a népességnek az OECD országokban kisebb-nagyobb mértékű növekedést mutat néhány ország kivételével, mint Magyarország, Észtország, Lettország, Portugália. Magyarországon évente átlagosan 0,2 %-kal csökkent a népesség 1990 és 2015 között.



5. ábra A népesség évenkénti átlagos változása 1990-2015 között az OECD országokban (%)

Forrás: saját szerkesztés OECD adatok alapján

A korfák torzulását magyarázza a születéskor várható élettartam növekedése is. Az 6. ábra szemlélteti milyen mértékben nőtt meg 1990-hez képest 2014-re az OECD országokban a születéskor várható élettartam. Ez több tényező együttes hatása. Az emberek tudatosabban, egészségesebben igyekeznek élni. Az orvostudomány fejlődése és a gyógyszerek segítségével sok korábbi gyógyíthatatlan betegséggel lehet együtt élni, tovább élni.



6. ábra Születéskor várható élettartam az OECD országokban 1990, 2014

Forrás: saját szerkesztés OECD adatok alapján

Az európai országokra fókuszálva mindenhol átlagosan 5 évvel nőtt a születéskor várható élettartam 24 év alatt, de vannak rosszabb mutatójú országok, mint amilyen Magyarország is.

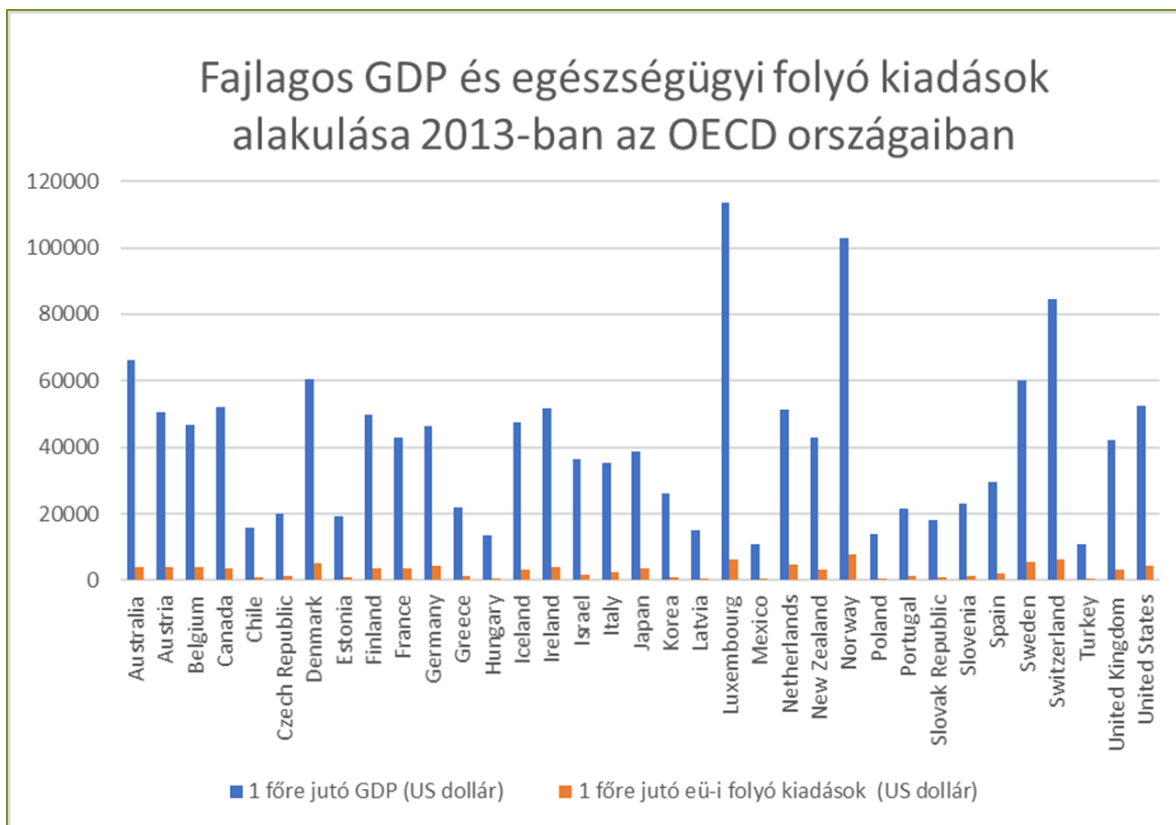
ELEMZÉS

A demográfiai tényezők változásának hatására az egészségügyi rendszerek komoly kihívások előtt állnak. Az országok többségében a várható élettartam növekedése következtében (is) a népesség száma nő, ugyanakkor a tudomány fejlődésének következtében (is) a társadalom egyre inkább elidősödik.

Az egészségügyi rendszereknek az így keletkező többletigényeket el kell látniuk. Az idősebb korosztály nagyobb mértékben veszi igénybe az egészségügyi ellátó rendszereket. Ezek finanszírozásához, fenntartásához az államnak hozzá kell járulnia.

A GDP nagyságának változása az OECD országokban 20 éves viszonylatban vizsgálva jellemzően növekedést mutat.

Önmagában a GDP nagysága kevés megítélni egy-egy ország egészségügyi rendszerét. Vizsgálandó az is, hogy mennyit fordít a bruttó hazai termékéből egészségügyi rendszere finanszírozására. Ezt mutatja a 7. ábra.



7. ábra

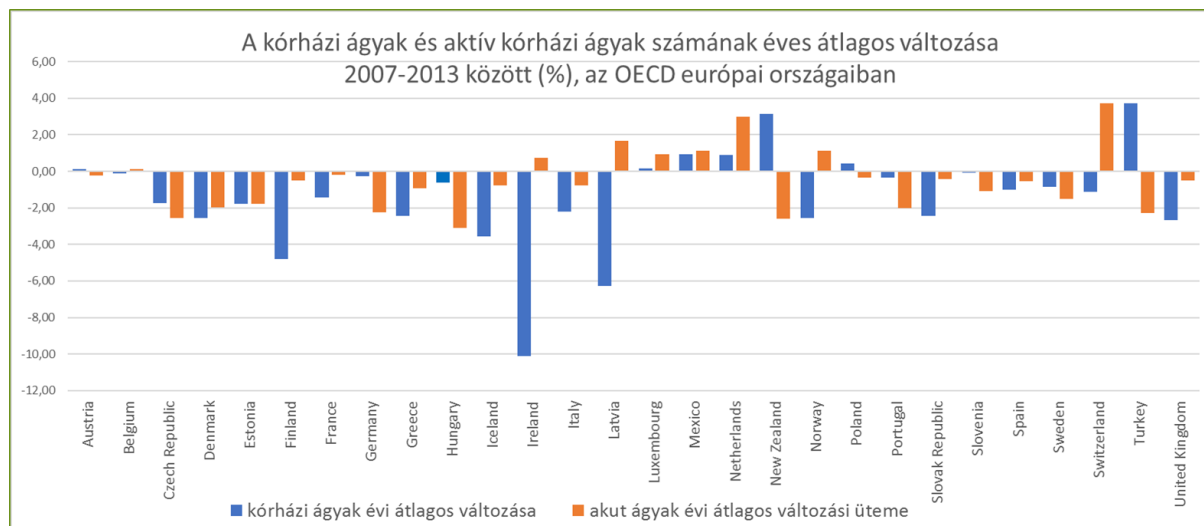
Forrás: saját szerkesztés OECD adatok alapján

A fajlagos értékeket összehasonlítva nagyon kicsi részét teszi ki az egy főre jutó GDP-nek az egy főre jutó egészségügyi folyó kiadások nagysága az OECD országokban. Norvégia, Luxemburg és Svájc erősen kiugró fajlagos GDP értékeihez képest a legtöbb vizsgált ország 20 ezer és 60 ezer US dolláros sávban helyezkedik el. Viszont a fajlagos egy főre jutó egészségügyi kiadásokkal kapcsolatban már nem látni ilyen nagy mértékű ingadozásokat. Magyarország mindkét mutató nagyságának vonatkozásában a sor végén található.

Továbbiakban vizsgálataimat az európai OECD országokra fókuszálom, miután több Európán kívüli ország kiugró értékeket ért el egyes mutatókban, torzítva ezzel az elemzéseimet. Az ellátórendszer eltérést mutat az egyes országokban.

Az egészségügyi fekvő szakellátásnak két szintje különböztethető meg, aktív és krónikus ellátás. Attól függően, hogy az milyen célt szolgál. Aktív ellátás esetén az egészségi állapot mielőbbi helyreállítása a cél. A kezelés időtartama, illetve befejezése többnyire tervezhető és az esetek többségében rövid időtartamú. Krónikus ellátás esetén a cél az egészségi állapot stabilizálása, fenntartása, illetve helyreállítása, melynek időtartama, illetve befejezése általában nem tervezhető, és jellemzően hosszú időtartamú.

A krónikus ellátásnál kisebb orvosi beavatkozással, inkább gyógyszer és rehabilitációs költségekkel kell számolni a hospitálás költsége mellett. A krónikus ellátáshoz sorolják jelenleg Magyarországon a különböző rehabilitációs osztályokat, a krónikus osztályokat, az ápolási osztályokat és a hospice ellátást is. Vannak országok, ahol ez utóbbi kettő nem tartozik bele. Ezért is szerencsésebb az aktív ellátás összehasonlítása az országok vonatkozásában.



8. ábra

Forrás: saját szerkesztés OECD adatok alapján

Az 1960-1970-es években az ország egészségügyi rendszerének fejlettségét a kórházi ágyak számával is mérték minden országban. Kórházi ágyszám-centrikus egészségügy jött létre. Az 1980-as években azonban Nyugaton felismerték, hogy az ágyszám magasabbá vált a szükségesnél, és ez költségnövelő tényező, ezért elkezdtek csökkenteni. Ezt az irányt Magyarország csak a rendszerváltás után kezdte követni.

Az európai OECD országokban a kórházi ágyak és aktív kórházi ágyak évi átlagos változásának mértékét vizsgálva 2007-2013 között megállapítható az ágyak számának csökkenő tendenciája. (8. ábra)

A 2007-re a fentebb vázolt okokból már a minden országban csökkentették az ágyszámokat. De ehhez képest is tovább csökkentették 2013-ra és az aktív ágyak számát is racionalizálták az egyes országokban.

Néhány európai országban (Izlandon, Lettországon) érdekes jelenség figyelhető meg. Ezek az országok az ágyak számát nagymértékben csökkentették, viszont az aktív ellátáshoz tartozó ágyak száma évente átlagosan, bár kis mértékben, de nőtt. Hollandiában és Svájcban, ahol a magánszolgáltatók és magánfinanszírozók a jellemzők, pedig az akut ágyak viszonylag magas átlagos növekedési üteme látható.

Ezen tendenciák ismeretében klaszterelemzést végeztem el 2013-as adatok alapján. Az elemzés a fajlagos egészségügyi folyó kiadások és az 1000 főre jutó akut ágyak száma alapján mutat egy tipizálást az európai OECD országok között.

A klasztereket nagyon jól lehet azonosítani az adott ország egészségügy finanszírozási rendszere alapján. Ehhez szükséges ismertetni a főbb, Európában megtalálható modelleket.

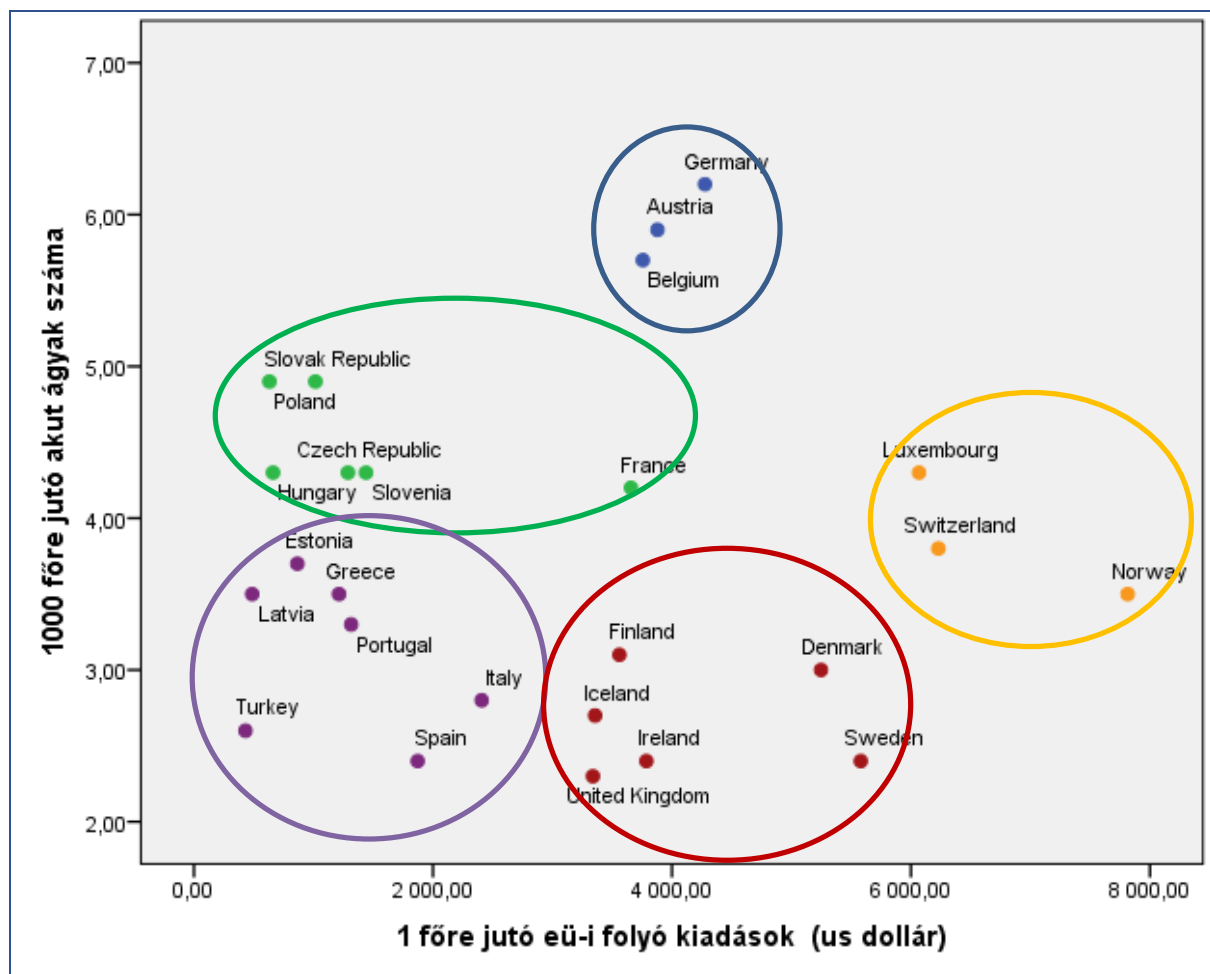
- Beveridge modell – NHS rendszer. Centralizált állami egészségügyi szolgálat jellemzi. A klasszikus költségvetési rendszerekhez hasonlóan bázisalapú intézményfinanszírozáson alapul. Megalkotója William Henry Beveridge (1879-1963). A II. világháború után terjedt el Angliából. Angliában National Health Service (NHS) (nemzeti egészségügyi szolgálat) a központi szerve. A forrásokat leginkább adókból biztosítják. ingyenesség csak a szigorú szabályok betartása mellett biztosított. A kórházi ellátás például csak akkor ingyenes, ha háziorvosi beutalóval érkezik a beteg, erősítve ezzel az alapellátás kapuőri funkcióját.
- Bismarcki társadalombiztosítási elven működő modell. Bismarck (1815-1898), német kancellárhoz kapcsolható a társadalombiztosítás létrejötte. Két alapelve a szolidaritás a biztosítottak között és a munkáltatói hozzájárulás kötelező jellege. Járulékokból biztosítják

a forrásokat. A rendszer lényege, hogy minden járulékfizetésre képes állampolgár kötelezően jövedelmének megadott %-os arányában fizeti a társadalombiztosítási járulékot, és csaknem minden állampolgár (vidéki parasztság, városi munkanélküliek, legfelső gazdag réteg nem) részesül egészségügyi szolgáltatásban. A kötelező társadalombiztosításon kívül megtalálhatók a magánbiztosítók is. A kötelező biztosítás bizonyos jövedelemszint felett már nem kötelező. Európában a német és francia nyelvterületen találunk rá példát, és Magyarországon.

- Szemaskó modell: A Szovjetunió első egészségügyi minisztere Szemaskó (1874-1949) hirdette meg elsőként a mindenkinek ingyenes egészségügyi ellátás jogát. A tervgazdaság keretei között állami költségvetésből az önkormányzatokon keresztül finanszírozták maradványelven az egészségügyet. Jelentős eredménye volt a közegészségügy kiépítése. Erős központosítás jellemezte. Ennek a modellnek a Bismarcki modellel való kevert változata alakult ki a II. világháború után az európai szocialista országokban.
- Szabadpiaci modell (vegyes rendszer) (USA modell, Medicare, Medicaid rendszer). Piaci elven, egyéni öngondoskodáson alapuló rendszer. Magánszolgáltatók és magánbiztosítók alkotják az ellátási és finanszírozási oldalt, de állami kontrollal. A biztosítás nem mindenkinek kötelező, és az esetek egy részében a befizetés nem jövedelem hanem kockázatarányos. Európában Svájc rendelkezik hasonló rendszerrel.
- „Out of pocket” modell, magánfinanszírozás. Leginkább a fejlődő országokban jellemző, ahol másként nincs lehetőség egészségügyi ellátás biztosítására. Európában nem találunk ilyet. [Karner, 2008]

A kapott klaszterek azonosítása, értelmezése:

1. Zöld: volt szocialista országok tartoznak ide, melyek a szovjet Szemaskó és a német Bismarcki modell keverékéből kialakult finanszírozási rendszerekkel rendelkeznek. Ebbe a csoportba került Franciaország egészségügyi rendszere szintén a Bismarcki modellt követi, noha az ábra is jól mutatja, hogy kissé eltérő a többi országtól. Ezek az országok alacsony fajlagos egészségügyi folyó kiadással és magas fajlagos aktív ágyszámmal rendelkeznek.
2. Kék: fejlett nyugat-európai országok, Bismarcki modell alapján felépített egészségügyi rendszerekkel. (Németország, Ausztria, Belgium) Az egészségügyi szolgáltatásokat a köz és magánszféra vegyesen biztosítja. A legmagasabb fajlagos ágyszámokat ezekben az országokban látjuk. Bizonyítva, hogy nemcsak a szocialista rendszer, de a bismarcki rendszer is ágyszámcentrikus volt.
3. Lila: Észtországban egy biztosítós társadalombiztosítási rendszer működik, de a többi országban az angolszász, Beveridge modell, mely adókból finanszírozza az ellátásokat. A déli országokban ennek egy kissé módosult változata alakult ki, melyekben ágazati biztosítók is léteznek. (Észtország, Lettország, Olaszország, Portugália, Spanyolország, Törökország, Görögország) Alacsonyabb fajlagos ágyszám a Beveridge modellből adódóan és alacsonyabb fajlagos költség jellemzi ezt a csoportot az országok gazdasági helyzetének következtében.



9. ábra Klaszterelemzés az 1 főre jutó egészségügyi folyó kiadások és az 1000 főre jutó akut ágyak száma alapján 2013 adatok felhasználásával

Forrás: saját szerkesztés

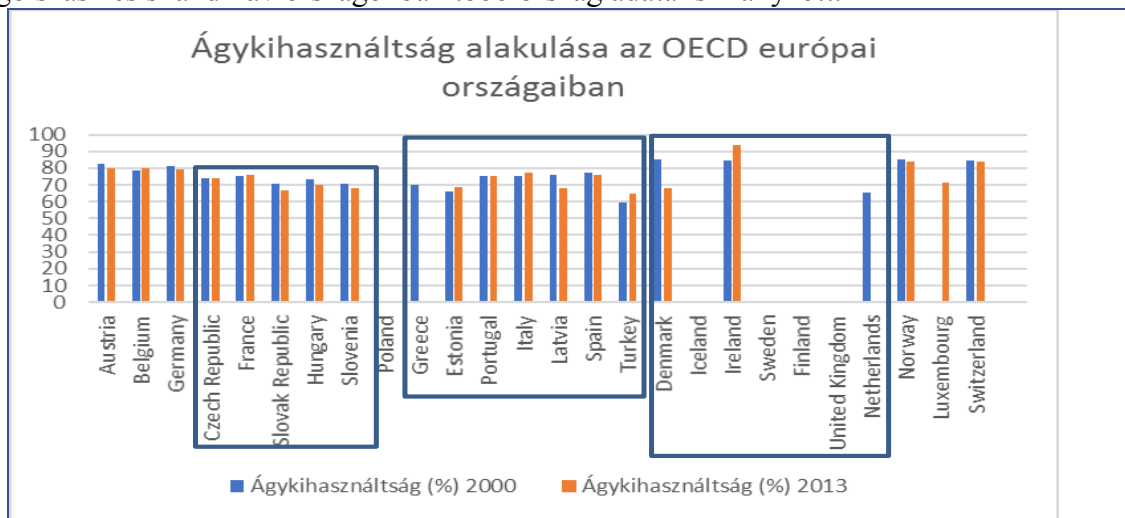
4. Piros: A Beveridge modell klasszikus formája, valamint a Skandináv változata. Mindegyik országban adóból finanszíroznak, a Skandináv országokban a területi önkormányzatok által fenntartott egészségügyi központok a jellemzők. Mindegyik országban közszolgáltatás révén biztosítják az egészségügyi ellátást. (Egyesült Királyság, Írország, Izland, Dánia, Svédország, Finnország)
5. Sárga: Ez a csoport a legkevésbé azonosítható. Luxemburgban társadalombiztosítás által tartják fenn az egészségügyi rendszert, és vegyes tulajdonú egészségügyi szolgáltatók vannak. Norvégiában adóalapú a finanszírozás és főként közszolgáltatók találhatók. Svájc pedig az amerikai modellre hasonlít, erős öngondoskodás jellemzi, és főként magánszolgáltatók találhatók. De jellemzően magas ezekben az országokban a fajlagos egészségügyi kiadás mértéke. Legtöbbet ezekben az országokban költenek egészségügyi kiadásokra fajlagosan.

Természetesen más változókkal másféle klaszterek hozhatók létre.

A tipizálást követően megvizsgálva a klaszterek egészségügyi mutatóinak alakulását meglepő eredményre jutottam. A 10. ábrán az ágykihasználtságok láthatók.

A kék klaszterre (Ausztria, Németország és Belgium) az ágykihasználtsági értékek csaknem azonosak. Az egészségügyére legtöbbet költő sárga klaszterből Norvégiában és Svájcban a legmagasabb az ágykihasználtság (Dánia és Írország kivételével). A volt szocialista országok klasztere is viszonylag kiegyenlített értékeket mutat. De a Beveridge modellt alkalmazó

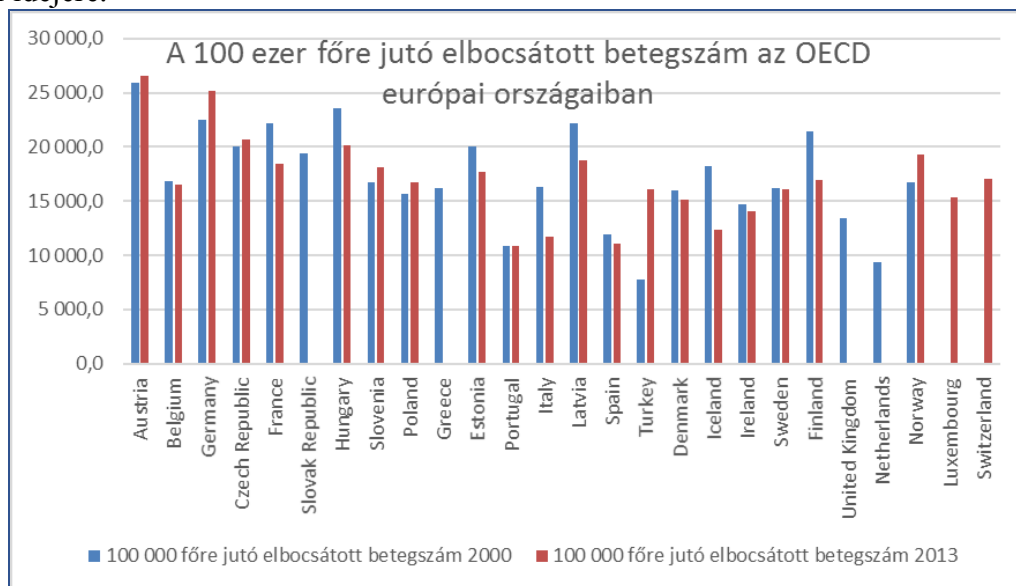
országok vonatkozásában már nagyobb eltérések láthatók. A klasszikus modellt követő angolszász és skandináv országokban több ország adata is hiányzott.



10. ábra

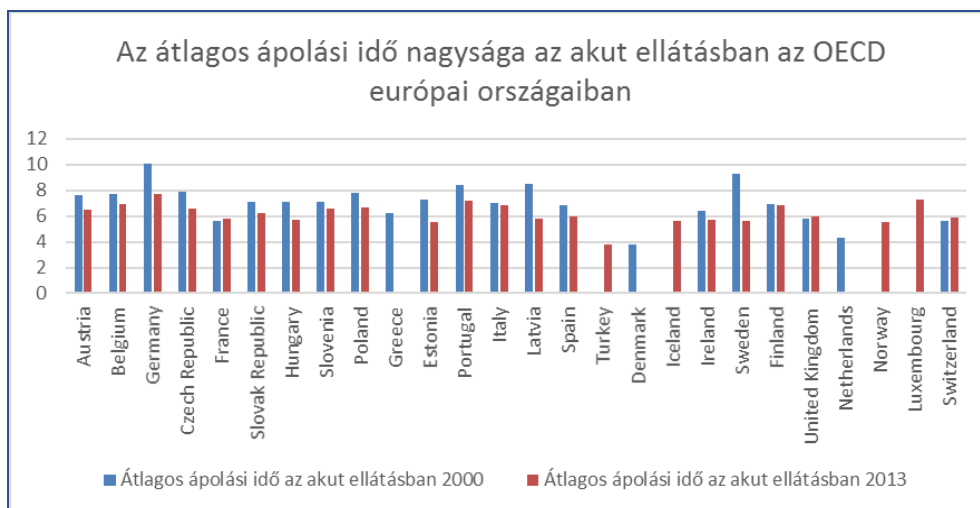
Forrás: saját szerkesztés OECD adatok alapján

A 11-es és 12-es ábrát megnézve, már nem nagyon látunk összefüggést az adatok és a korábban definiált klaszterek között. Tehát a finanszírozás módja, az ellátási rendszer milyensége nincs hatással a fajlagos elbocsátott betegszámra, vagy az aktív ellátás átlagos ápolási idejére.



11. ábra

Forrás: saját szerkesztés OECD adatok alapján



12. ábra

Forrás: saját szerkesztés OECD adatok alapján

KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmány csak néhány aspektusból vizsgálta az egészségpolitika és egészségügypolitika összetett jelenséget. A tanulmány elején felvázolt demográfiai tendenciák, az egyre fejlettebb egészségügyi technológiák, eljárások mellett még sok más tényező is hatással van a társadalom egészségügyi rendszerrel szemben támasztott követelményeire és előbb-utóbb ezáltal az egészségügyi rendszerre.

A társadalmi szerkezet lényegesen átalakult az elmúlt 40-50 évben. A kötelező társadalombiztosítás során a dolgozó, járulékot fizető aktív korú által biztosítottá válik a családjában lévő eltartott is. A társadalombiztosításhoz másként kell viszonyulni a szétment családok, házasságon kívül született gyermekek, együttélések korszakában. Az idős, beteg embereket a legtöbbször a még dolgozó gyermekeik valamilyen ápolási osztályon, vagy idősek otthonában helyezik el. Nagyon sok betegség már nem halálos, de nem is gyógyítható, így akár életfogytig ápolást igényel.

Mind az egészségügyi finanszírozási rendszernek mind az ellátó rendszernek igazodni kell a megváltozott társadalom igényekhez. Egyre inkább nő az igény a krónikus osztályok ágyai és az ápolási osztályok, otthonok iránt.

Továbbiakbanmeg szeretném vizsgálni, miként hat az egészségi állapotra az ország egészségügyi rendszere, főleg Magyarország és a hasonló országok (zöld klaszter) csoportjára fókuszálva.

IRODALOMJEGYZÉK

Egészségügy az Európai Unióban és Magyarországon, Egészségügyi Menedzsment folyóirat, Különszám, 2002; ISSN 1585-0854

Karner Cecília: Nemzetközi egészségügyi finanszírozási modellek és az állam szerepvállalása In: Egészségügyi gazdasági szemle, 2008. (46. évf.) 2. sz. p. 3-12.

Kincses Gyula: Egészségpolitikai ábragyűjtemény; Praxis Server Egészségügyi Tanácsadó Kft, Budapest, 2010

Kornai János: Az egészségügy reformjáról. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998.ISBN 963 224 234 3

Szerk: Dr. Kincses Gyula: Magyarország egészségügyi és szociális rendszere; 2004, ISBN 963 86789 5 X p 54

Mihályi Péter: Magyar egészségügy: diagnosis és terápia; Springer Kiadó, 2000;
ISBN 963 699 065 4

GYEMSZI: Egészségügyi rendszerek tipológiája, 2014
https://era.aeek.hu/zip_doc/Eu_rendszerek_tipologia-form.pdf (2017.06.06. 5:12)
<https://www.populationpyramid.net> (2017.05.08. 13:30)
<http://stats.oecd.org/> (2017.04.22. 18:12)

KÖRNYEZETTUDATOSSÁGI SZEMPONTOK ÉRVÉNYESÍTÉSI LEHETŐSÉGEI A CREDIT DEFAULT SWAP (CDS) ALAKULÁSÁNAK ELEMZÉSE SORÁN

USE OF ENVIRONMENTAL AWARENESS CONSIDERATIONS IN THE ANALYSIS OF CREDIT DEFAULT SWAP (CDS)

Géczi-Papp Renáta

egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, 3515 Miskolc-Egyetemváros, (36) 46 565-111/23-37,

stgpren@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A globális üzleti térben a döntések során egyre több tényező játszik szerepet, makro- és mikroszinten egyaránt. A pénzügyi döntések egyik meghatározó tényezője az úgynevezett Credit Default Swap (CDS), azaz hitelkockázati felár. Ezen pénzügyi instrumentum fontos lehet a vállalati és kormányzati hiteldöntések kapcsán, ezért előrejelzésével, megértésével egyre többen foglalkozik a szakirodalom. A XXI. században azonban már nem csak a kézzel fogható pénzügyi jellemzők hatása lehet számottevő, hanem egyéb, pl. fenntarthatósági, környezettudatossági nézőpontok is érvényesülhetnek. Jelen kutatás célja, hogy megvizsgálja a környezettudatossági szempontok érvényesülését a szuverén CDS felárak alakulásában. Az elemzésben az EPI (Environmental Performance Index) képviseli a környezettudatossági szempontokat. A regressziós vizsgálatok alapján, a reprezentativitás hiánya mellett is jelentős az eredmény, mely szerint a környezettudatossági szempontok szerepet játszhatnak a szuverén CDS felárak alakulásában.

SUMMARY

In this global business life, more and more factors should be considered in the macro and micro level decision making process. One of the determining factors of financial decisions is the Credit Default Swap (CDS). This financial instrument is equally important for the corporates and governments too, therefore one can read about it frequently. However, in the 21st century, not only the tangible financial features can be significant but also other aspects could be relevant, e.g. sustainability and environmental awareness. The purpose of this research is to investigate the effects of environmental awareness on the development of sovereign CDS spreads. In the analysis, the EPI (Environmental Performance Index) represents environmental awareness. Despite the lack of representativeness, the study shows some relevant results, such as which environmental considerations can play a role in the development of sovereign CDS spreads.

1. BEVEZETÉS

A gazdasági folyamatok alakulásának meghatározása fontos részét képezi a vállalati és kormányzati szintű döntéshozásnak egyaránt. Az elemzők megpróbálnak trendeket felállítani az idősorok adatainak elemzése során, melyhez különböző módszerek, szűrési és javítási lehetőségek állnak rendelkezésre. Az alapirányzatok, valamint az azokat befolyásoló tényezők változásának felismerése azonban nem mindig egyszerű feladat.

A pénzügyi döntések kapcsán fontos tényező az úgynevezett Credit Default Swap (CDS), ami lényegében egy kockázati felárként értelmezhető. A téma relevanciája a pénzügyi válság során vált nyilvánvalóvá, amikor az országokra vonatkozó (szuverén) értékek drasztikus változásai komoly zavarokat okoztak a finanszírozás során.

A felárak vizsgálata, az abból levont következtetések rég nem egy szűk szakmai elit feladatát képezik, sokkal nagyobb gazdasági-társadalmi hatása van, mint ahogy azt korábban gondolták. Ráadásul a CDS felárak alakulását nem kizárólag közgazdasági szempontok határozzák meg. Ez egyrészt nagy kihívást is jelent, hiszen nehezebbé teszi az előrejelzést, azonban arra is lehetőséget ad, hogy más, nem feltétlenül kvantitatív elemzési módszerek is alkalmazhatóak legyenek.

Érdekes, és a kapcsolódó szakirodalomban kevésbé tárgyalt kérdés a ma egyre népszerűbb környezettudatossági szempontok jelentőségének vizsgálata a felárakkal esetében. Jelen kutatás ezt a kapcsolatot vizsgálja az úgynevezett Environmental Performance Index (EPI) segítségével. Az megfelelő adatok hiányában a választott módszer a többváltozós lineáris regresszió, azaz oksági kapcsolatok nem kerülnek feltárásra, azonban tendenciák igen. Az adatok jellemzői miatt két év kerül elemzésre, az eredmények pedig megerősítik a környezettudatossági szempontok jelentőségét és a további kutatások szükségességét.

A tanulmány az alábbiak szerint épül fel: a második fejezet szolgál az alapfogalmak meghatározására. A harmadik fejezetbe bemutatásra kerül az adatbázis és az alkalmazott módszertan. A negyedik fejezetben található az eredmények ismertetése. Végül az ötödik fejezettel, a következtetésekkel zárul a tanulmány.

2. KAPCSOLÓDÓ FOGALMAK

Minden tanulmány esetében fontos, hogy az alkalmazott változók, módszerek egyértelműen azonosíthatók és értelmezhetők legyenek. Éppen ezért a kapcsolódó kifejezések egyértelműsége, meghatározása nélkülözhetetlen. A tanulmány témájából adódóan a CDS és a környezettudatossági mutatószámok ismertetése célszerű.

2.1. Credit DefaultSwap (CDS)

A Credit DefaultSwap (CDS) előrejelzésével a szakirodalomban egyre több alkalommal foglalkoznak, azonban még mindig nem sikerült teljes mértékben feltérképezni a CDS árak alakulásának mozgatóit. „A CDS ügylet egy csere (swap) ügylet, amelyben a CDS eladója vállalja, hogy a CDS vásárlója részére a harmadik fél nemfizetése esetén kártalanítást fizet. Például ha a magyar CDS papírok felára évi 5%, az azt jelenti, hogy a vásárló köteles a CDS eladója részére az ügylet névértékének évi 5%-át kifizetni azért, hogy amennyiben a magyar állam az általa kibocsátott állampapír után járó kamatot nem teljesíti (kvázi államcsőd) a CDS eladója ezt megtegye. A CDS ügyletek ezért sokkal inkább hasonlítanak a biztosítási, mint a swap ügyletekhez. A CDS árfolyamát tehát az ország államcsödjének bekövetkezési valószínűsége mozgatja, ezért használják az országhoz tartozó kockázat mérőszámaként.” (www.leopoldjones.com)

A CDS felhasználható a hitelkockázat elleni védekezésre, a kockázat diverzifikálására és spekulációra egyaránt. A szakirodalomban számos forrás áll rendelkezésre, melyekben több lehetséges magyarázó változót említene, változatos modelleket alkalmazva. A feldolgozott források alapján ugyanakkor a környezettudatossági, fenntarthatósági szempontok érvényesítése háttérbe került a vizsgálatok során. Gyakran alkalmazzák az elemzésekben az árfolyamokat, tőzsdei hozamokat, fogyasztói árindexet, gazdasági nyitottsági mutatókat, országhoz tartozó besorolást, kockázatkerülési mutatókat, banki indexeket stb. Azonban egy esetben sem alkalmaztak fenntarthatósági vagy környezeti változókat, ami mindenképp további lehetőségeket tár fel.

Előrejelzési szempontból a környezettudatosság nehezen mérhető, különösen országok között. Nincs megfelelő indikátor, amellyel mérni lehetne a teljesítményt, a meglévő indikátorok pedig nem megfelelő gyakorisággal készülnek. Ez mindenképp kihívás elé állítja az elemzőt.

A szakirodalom áttekintése során felfedezhető, hogy több cikk is foglalkozik a CDS előrejelzési lehetőségeivel, sok esetben próbálnak meg különböző indexeket kialakítani a országok környezeti teljesítményének mérésére, és több kritikai elemzés is született a meglévő hiányosságokkal kapcsolatban. Azonban ezek a témák nem találkoznak. A környezeti teljesítményt összekapcsolják ugyan a gazdasági teljesítménnyel, de nem az országhoz. Ráadásul nem a környezettudatosságról beszélünk, hanem fenntarthatóságról, környezeti teljesítményről.

2.2. Környezeti teljesítmény-értékelő mutatók

Többen is megpróbáltak egy komplex értékelő rendszert kialakítani az országok környezeti teljesítményének mérésére. García-Sánchez et al. (2015) javaslatot tettek egy kompozit index kialakítására (Composite Index of Environmental Performance, CIEP), a WHO javaslatai alapján. A cél a negatív környezeti hatások azonosítása, melyek károsak az emberi egészség szempontjából. A modell azonosítja a hajtóerőket, és számos gazdasági, környezeti mutatószámot tartalmaz. Chandrasekharan et al. (2013) az országok erőforrásainak optimális elosztása miatt alkotott egy indikátorrendszert. Az index neve EPI, ami nem összetévesztendő a Yale által kidolgozott EPI indexel. A mutató kialakítása során három fő adatcsoportot alkalmaztak: a környezet minőségére vonatkozó indexet (environmental quality index, EQI), a környezeti indikátorokat (OECD), valamint a Yale egyetem EPI mutatóját. Fő céljuk az országok rangsorolása és javaslatok kialakítása volt, nem pedig a teljesítmény előrejelzése.

Fiorino, D.J. (2011) általánosságban vizsgálja a különböző összehasonlító módszereket. Felismeri, hogy számos különböző értékelési rendszer létezik, ám nehéz azonosítani a kapcsolatot a különböző magyarázó változók között. Felhívja a figyelmet arra is, hogy a különböző berendezkedésű országok esetében más-más szempontokat is figyelembe lehet venni. A különböző indikátorok esetében az eredményt az is befolyásolhatja, hogy hogyan is értelmezik a környezeti teljesítményt és milyen változókat emelnek be a modellekbe. Az EPI indexről pozitívan nyilatkozik. Babarczy, P. (2013) az ESI (Environmental Sustainability Index) gyengeségeit vizsgálja. Elemzése alapján arra a következtetésre jut, hogy az indexet új alapokra kell helyezni, mert jelen formájában torzításokhoz vezet az aránytalan súlyozás miatt. A tanulmány felhívja a figyelmet az értékelő indexek kialakításának nehézségeire.

Neves Almeida és García-Sánchez (2016) a CIEP és az EPI indexeket hasonlították össze. Megvizsgálva az indexek összetevőit, 20% átfedést találtak az alkalmazott változók között. A két mutatószám alapján kialakított rangsorok átlagosan 21 százalékban mutatnak eltérést. Vizsgálatukat korlátozta, hogy csak az EPI adatbázisa volt ingyenesen elérhető, ezáltal több indexel való összehasonlítás nem volt lehetséges. A források megnyitása a kutatások előtt mindenképp fontos a fejlődés érdekében. Fima, T.T. (2017) az EPI jelentőségét mutatja be tanulmányában. Genetikus algoritmusokat alkalmazva próbálja meg feltárni az EPI alkotóelemei közötti összefüggéseket. Az algoritmus sikeresen javított a környezeti fenntarthatósági értékeken.

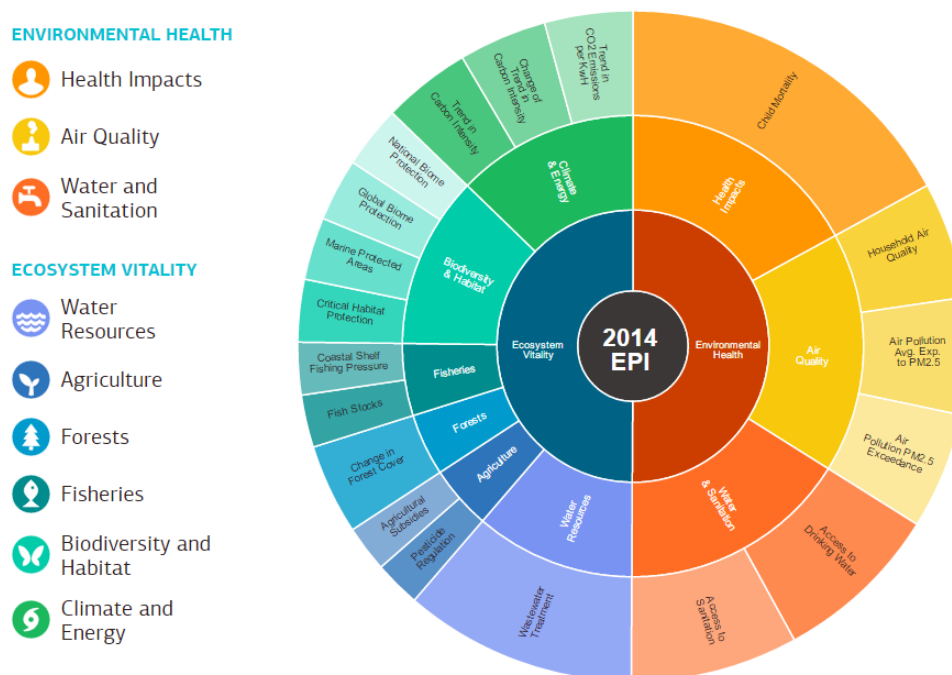
A szakirodalom alapján a Yale Egyetem által kidolgozott EPI index a legmegfelelőbb az elemzések elvégzéséhez. Részben azért, mert elterjedt, részben pedig azért, mivel a végeredmény, valamint a különböző komponensek értékei is hozzáférhetők.

2.3. Environmental Performance Index (EPI)

Az Environmental Performance Index (EPI) az egyik legelterjedtebb mutatószám az országok környezeti teljesítményének mérésére. 2006-ban készítették el először, azóta pedig kisebb-nagyobb módszertani változtatásokat követően két évente megjelenik az országok rangsora.

Az EPI jelenlegi formájában 20 különböző indikátort aggregál, melyeket 9 kategóriába sorol. Az értékek 0 és 100 közé eshetnek, ahol a 0 a legtávolabbi érték a célhoz képest, a 100 pedig acélok legközelebbi elérését jelenti. Tehát a számítás során a célok elérésének valószínűségét vizsgálják, származtatott mutatókból, nem pedig az abszolút értékeket. (<http://archive.epi.yale.edu>)

Az 1. ábra bemutatja az EPI által lefedett kategóriákat és az érintett területeket. Jól látható, hogy a módszer lehetőséget biztosít az országok teljesítményének széleskörű értékelésére.



1. ábra: EPI értékelési rendszere

Forrás: <http://archive.epi.yale.edu/our-methods>

3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

Kutatási cél annak vizsgálata, hogy a fenntarthatósági szempontok szerepet játszanak-e a CDS felárak alakulásában vagy sem. Mivel a vizsgálat tárgyai nem vállalatok, hanem országok voltak, így jelentősen szűkült az alkalmazható változók és módszerek köre. Végül panel adatbázis felhasználásával többváltozós lineáris regressziós elemzések készültek 2006 és 2014 adatai alapján. A vizsgálat során ezen kívül főkomponens elemzés is szükséges volt. Az elemzést az SPSS szoftver segítségével készült.

3.1. Adatbázis

Az adatok éves szinten állnak rendelkezésre az EPI értékek alkalmazása érdekében. 25 ország került be az elemzésbe. A kiválasztás az adatok rendelkezésre állása alapján történt. A vizsgált országok az alábbiak: Argentína, Ausztrália, Ausztria, Belgium, Brazília, Chile, Dél-Korea, Dánia, Fülöp-szigetek, Indonézia, Írország, Kína, Kolumbia, Malajzia, Mexikó, Németország, Olaszország, Oroszország, Panama, Peru, Portugália, Spanyolország, Thaiföld, Törökország, Venezuela. Az adatok 2006, 2008, 2010, 2012 és 2014 esetében voltak ismertek, ezekre az évekre készült EPI felmérés. A CDS felárak közül az 5 éves lejáratúak kerültek kiválasztásra, ezek havi szinten voltak elérhetőek, így ezek átlagolása szükséges volt az elemzéshez.

Magyarázó változóként az EPI során felhasznált indikátorok, valamint makroökonómiai jellemzők kerültek be az adatbázisba, melyeket az 1. táblázat tartalmaz. A különböző vizsgálati évek miatt minden változóból 5 került az adatbázisba, azonban az EPI módszertana évről évre fejlődött, így a komponensei is alakultak. Azokban az esetekben, ahol a hiányzó értékek aránya meghaladta a 10 százalékot, a változó kikerült az elemzésből. Így végül 129 változó maradt az adatbázisban.

1. táblázat: Elemzésbe bevont független változók

EPI indikátorok	Makroökonómiai indikátorok
Environmental Health	Agriculture, valueadded (% of GDP)
Biodiversity and Habitat	Centralgovernmentdebt, total (% of GDP)
SustainableEnergy	CO2 emissions (metrictons per capita)
WaterResources	Consumer price index (2010 = 100)
Air Quality	Electricpowerconsumption (kWh per capita)
ProductiveResource Management	Employers, total (% of totalemployment)
EcosystemVitality	Energyuse (kg of oilequivalent per capita)
ClimateChange/Climate and Energy	Finalconsumptionexpenditure, etc. (% of GDP)
Agriculture	Foreigndirectinvestment, net inflows (% of GDP)
Forestry	Fossilfuelenergyconsumption (% of total)
Fisheries	GDP per capita (constant 2010 US\$)
	Renewableelectricityoutput (% of totalelectricity output)
	Renewableenergyconsumption (% of totalfinalenergyconsumption)
	Taxrevenue (% of GDP)

Forrás: Saját szerkesztés a Világbank és az EPI adatai alapján

Mivel kis mintáról beszélhetünk, mely a rendelkezésre állás alapján készült, valamint az elemzésbe bevont változók köre is különbözött az egyes évek esetében, így nem beszélhetünk reprezentativitásról, vagyis a kapott eredmények alapján nem lehet az összes országra vonatkozó általános következtetéseket levonni.

3.2. Módszertan

Az elemzés minden évre külön készült el, az adott évre vonatkozó változók bevonásával. A változók nagy száma miatt az első lépésben a Pearson-féle korrelációs mutatók kerültek meghatározásra, annak érdekében, hogy a CDS felárakkal szignifikáns kapcsolatban lévő változók kiválasztásra kerülhessenek. Az egyes évekre vonatkozó, 5 százalékos szignifikancia szint mellett szignifikáns változókat a 2. számú táblázat tartalmazza. Az eredmények nagy szórást mutatnak a különböző években. Az EPI értéke egyetlen évben sem volt szignifikáns. Mivel 2010-ben egyetlen változó sem tudott szignifikáns kapcsolatot felmutatni a CDS felárral kapcsolatban, és 2008 és 2012 is csupán 2-2 változót mutatott, így ezek az évek végül kikerültek az elemzés köréből.

A változók kiválasztása után a többváltozós lineáris regressziók elvégzése következett. Ezek során több beviteli mód is alkalmazásra került: Enter, Forward, Backward. Az alábbi regressziós feltételek kerültek tesztelésre: multikollinearitás (VIF-mutató), normalitás

(hisztogram, normal P-P plot, Kolmogorov-Smirnov teszt), homoszkedaszticitás (scatter ábra), autokorreláció (Durbin-Watson teszt). A függvények szignifikanciája az F-teszt, a változóké pedig a t-teszt segítségével lett ellenőrizve. Dummy változók bevonására nem került sor. Mivel 2014-ben volt kiugró érték (Argentína és Venezuela kiemelkedően magas CDS felárral rendelkezett), így azok kiszűrése a 2014-es vizsgálatokból szükséges volt.

2. táblázat: A CDS felárral szignifikáns kapcsolatban álló változók

2006	2008	2010	2012	2014
Environmental Health	Consumer price index		Centralgovernmentdebt	EcosystemVitality
Agriculture, valueadded	Taxrevenue		Consumer price index	Agriculture
Consumer price index				Climate and Energy
CO2 emissions				Consumer price index
Electricpowerconsumption				
Energyuse				
GDP per capita				
Renewableelectricityoutput (% of totalelectricity output)				

Forrás: Saját szerkesztés

A feltételek, a kiugró értékek kiszűrését követően, egy kivétellel teljesültek. Mindkét évben fellépett a multikollinearitás problémája, ami főkomponens elemzéssel került feloldásra. Az elemzés során mindkét évben 2-2 faktor került kialakításra. (A részletes eredmények, táblázatok kérésre megtekinthetők.) Az elemzés során az adatok alkalmazhatóságának ellenőrzésére az Anti-Image kovariancia- és korrelációs-mátrix, a Kaiser-Mayer-Olkin mutató és a Bartlett's teszt szolgált. A faktorok számát a varianciahányad-módszer és a Kaiser-kritérium alapján határoztam meg. A faktorok felhasználásával végük sikerült szignifikáns, magas magyarázó erővel bíró regressziós modelleket kialakítani.

4. EREDMÉNYEK

A 2006-os és 2014-es modell nagymértékben különbözik. Az elemzésbe bevont változók köre, a magyarázó erő, a kiugró értékek megléte, a végső együtthatók eltérnek. Éppen ezért az eredmények ismertetése külön-külön történik. A 3. táblázat a két regressziós modell legfontosabb adatait ismerteti.

3. táblázat: Regressziós modellek legfőbb adatai

Modell	R ²	Korrigált R ²	F	Sig.	Független változók száma	Kolmogorov-Smirnov Teszt Asymp. Sig.
2006	0,866	0,828	22,627	0,000	4	0,200
2014	0,433	0,376	7,637	0,003	2	0,200

Forrás: Saját szerkesztés

4.1. 2006

Az elemzés a szignifikánsnak bizonyult 8 változó bevonásával történt (2. táblázat). Már a legelső modell is magas magyarázó erővel bírt ($R^2=88,9\%$), azonban a multikollinearitás nagy problémát okozott: minden változó esetében káros, nagyon erős multikollinearitás volt megfigyelhető. Ezért faktorok kialakítására került sor. Az elfogadott faktorstruktúrát a 4. táblázat tartalmazza.

4.táblázat: 2006-os modell faktorelemzésének eredménye a rotált komponens mátrix alapján

1. faktor	2. faktor
Elektromos áram fogyasztás (kWh/fő)	EPI2006
Energia felhasználás (kg olajegyenérték/fő)	Environmental Health (Környezeti egészség) 2006
CO2 kibocsátás (metrikus tonna/fő)	
Mezőgazdaság, hozzáadott érték (GDP %)	
GDP/fő (konstans 2010 US\$)	

Forrás: Saját szerkesztés

A faktorok kialakítása után sikerült egy, az elvárt feltételeknek megfelelő regressziós modellt kialakítani. A modell magyarázó ereje 82,8%, ami magasnak tekinthető (3. táblázat). A modell, és benne minden változó is szignifikáns 5 százalékos szignifikancia szinten. A kialakított regressziós modell az alábbi formában írható fel:

$$\widetilde{CDS}_{2006} = 337,235 - 3,344CPI + 0,613Renew - 34,679factor_1 - 22,306factor_2 \quad (1)$$

A fogyasztói árindex /Consumer price index (CPI)/ és a Megújuló elektromos áram kibocsátás /Renewableelectricity output (Renew)/ változók nem voltak alkalmasak a faktorelemzésre, így önállóan kerültek a modellbe. Látható, hogy a két faktor jelentős hatással van a CDS felár alakulására. Az 1. faktor a makrogazdasági mutatókat tartalmazza, míg a második az EPI, valamint a „Környezeti egészség” (Environmental Health) változókból áll. Habár maga az EPI nem állt szignifikáns kapcsolatban a függő változóval, a főkomponens elemzésbe bevontam annak érdekében, hogy a fenntarthatósági szempontok nagyobb hangsúlyt kapjanak.

2006-ban tehát a második legerősebb hatással a CDS felárak alakulására a fenntarthatósági, környezettudatossági szempontok voltak. A makrogazdaság állapota a legjelentősebb tényező, az együttható alapján minél jobb állapotban van a gazdaság, annál alacsonyabb az országhoz tartozó felár. A fenntarthatósági szempontok alapján is hasonló következtetésre juthatunk: minél jobban teljesít az adott ország fenntarthatósági, környezeti szempontból, annál alacsonyabb a várható országhoz tartozó felár, minden más tényező változatlansága esetén.

A két különálló változó együtthatója lényegesen kisebb, azonban tekintettel arra, hogy itt nem faktorokról beszélünk, a hatások jelentősek. A fogyasztói árindex esetében fel kell hívni a figyelmet a negatív előjelre, ami azt jelenti, hogy amennyiben a CPI 1 százalékponttal nő, várhatóan 3,3 bázisponttal csökken, ceterisparibus. Ez annak köszönhető, hogy a CPI változó jelen esetben egy bázis viszonyszám, mely a 2010-es értékekhez képest viszonyítja a CPI-t. Emiatt a 2010-es években rendre negatív előjellel szerepel a fogyasztói árindex, míg 2010 után pozitív előjel tapasztalható.

4.2. 2014

A 2014-es modell esetében jóval kisebb volt a mozgástér. Az első regressziós modell esetében 4 független változó került a modellbe. Ekkor azonban, részben a kiugró értékek miatt, a regressziós feltételek nem teljesültek. A kiugró értékek Venezuela és Argentína esetében jelentkeztek. Mindkét ország kiemelkedően magas CDS felárral rendelkezett 2014-ben (1495,13 és 2313,81 bázispont). Az erőteljes torzítás miatt a két ország adatait ki kellett szűrni az elemzésből, vagyis a továbbiakban 23 elemű minta állt rendelkezésre.

A kiugró értékek kiszűrése javított a modellen, azonban a magyarázó erő továbbra is gyenge ($R^2=47,3\%$), valamint a multikollinearitás szintén zavaró mértékű. Éppen ezért itt is főkomponens elemzés készült, amely szintén két faktort eredményezett. A faktorelemzésben az EPI értéke is szerepel, annak ellenére, hogy a függő változóval nem mutatott szignifikáns kapcsolatot. A kialakult faktorok egy változó kivételével (fogyasztói árindex) mind az EPI különböző alkategóriáit tartalmazták.

A faktorok kialakítása után a regressziós modell sokat javult a feltételek tekintetében, azonban a magyarázó erő tovább csökkent. Az R^2 értéke mindössze 37,6%, ami viszonylag gyenge. Ez azt jelenti, hogy a bevont változók együttesen csupán 37,6 százalékban képesek magyarázni a CDS felár szóródását. A faktorok bevonásával a regressziós feltételek teljesültek: mind a modell, mind a változók szignifikánsak 5 százalékos szinten. A normalitás elfogadható, a multikollinearitásmegszűnt és a homoszkedaszticitás is érvényesül. A modell a következőképpen írható fel:

$$\widehat{CDS}_{2014} = 100,284 - 29,993factor_2 - 25,254factor_1 \quad (2)$$

A faktorok értelmezése ebben az esetben nem olyan egyértelmű, mint a 2006-os adatok esetében volt. A második faktor mezőgazdasági szemléletű, míg az első a makrogazdasági, illetve az EPI értékeket tartalmazza. A kapcsolat iránya megegyezik a korábban megállapítottal, azaz amennyiben az ország jobban teljesít gazdaságilag és fenntarthatósági szempontból, az várhatóan alacsonyabb CDS felárhoz juthat.

Az elemzések alapján a környezettudatosság kapcsolatban áll a CDS felárak alakulásával. Érdekes azonban a későbbiekben további vizsgálatokat is elvégezni, hiszen a többváltozós lineáris regresszió nem jelent oksági kapcsolatot. Azaz nem tudhatjuk, hogy a kapcsolat valódi, vagy esetleg más tényezők hatására jelentkezik.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmányom a környezettudatosság (fenntarthatóság) és az országhoz tartozó felár kapcsolatát vizsgálta. Viszonylag kevés szakirodalom áll rendelkezésre a témában, emiatt a saját kutatás elvégzése volt a célszerű. Mivel a vizsgált elemzési egységek országok voltak, az elérhető adatok köre, illetve gyakorisága korlátozott volt.

A CDS felárak esetében havi adatokból készült éves értékek kerültek felhasználásra. A vizsgálatban az 5 éves lejáratú, dollárban kifejezett bázispontok szerepelnek, mert a szakirodalomban ez a futamidő a legáltalánosabb, így lehetséges az eredmények összehasonlítása.

A legnehezebb a környezettudatosság mérőszámának megtalálása volt. Országos szinten ugyanis nem foglalkoznak a kérdéssel olyan behatóan, mint mikro szinten. A választás az Environmental Performance Indexre (EPI) esett, azért, mert több évre visszamenőleg, részletesen lebontott adatokat biztosított számos országra. A mutató azonban még nem tekint

nagy múltra, ezáltal a módszertan sem volt állandó. A 2006-os és a 2014-es indikátorok között számos eltérés figyelhető meg, ami korlátozza az eredmények összehasonlíthatóságát. A számos hiányzó érték, valamint a korrelációk hiánya miatt a kezdeti öt időszakból mindössze két esetben volt lehetséges a regressziós vizsgálatok elvégzése. A reprezentativitás hiánya szintén csökkenti a modellek erősségét, azonban jelentőségük így is jelentős. Rámutatnak az alapvető összefüggésekre a fenntarthatóság és a CDS felárak között. Az eredmények további elemzést igényelnek, mindazonáltal ismertté váltak a főbb irányok és tényezők, melyek a későbbi elemzésekben még fontosak lehetnek.

Annak ellenére, hogy az adatok jellemzői miatt nem volt lehetőség az idősoros elemzésekre, hasznos eredményekkel szolgált a vizsgálat. Egy újabb szempont szerint sikerült megvizsgálni a CDS felárak alakulását, és amennyiben más típusú indexek is születnek, az egyéb elemzéstípusok is alkalmazhatóak lesznek.

Habár az oksági kapcsolat ellenőrzésére jelen tanulmány keretei között nem volt lehetőség, így is figyelemreméltó, hogy a környezettudatosság hogyan képes befolyásolni még az elsőre nem is egyértelmű kapcsolatban álló jelenségeket is. A jövőben fenntarthatósági szempontból előnyös lehet, ha az országok értékelésébe a környezeti teljesítmény is beletartozik, hiszen így pénzügyileg lehet motiválni az országokat a megfontolt és fenntartható gazdaságpolitika kialakítására.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A szerző köszöni a Pallas Athéné Domus Scientiae Alapítvány szakmai és anyagi támogatását, mely elősegítette a tanulmány megszületését.

IRODALOMJEGYZÉK

- Babcicky, P. (2013): Rethinking the Foundations of Sustainability Measurement: The Limitations of the Environmental Sustainability Index (ESI). SocIndic Res 113, pp.133–157.
- Chandrasekharan, I., Kumar, R.S., Raghunathan, S., Chandrasekaran, S. (2013): Construction of environmental performance index and ranking of states. Current Science, vol. 104, (no. 4), pp.435–439.
- Fima, T.T. (2017): The Pilot Environmental Performance Index 2006 as a Tool for Optimising Environmental Sustainability at the Country Level. Advances in Computational Intelligence Systems, pp.3–17.
- Fiorino, D.J. (2011): Explaining national environmental performance: approaches, evidence, and implications. Policy Sciences, Vol. 44, (No. 4.), pp. 367–389
- García-Sánchez, I-M., Neves Almeida, T.A., Barros Camara, R.P. (2015): A proposal for a Composite Index of Environmental Performance (CIEP) for countries. Ecological Indicators 48, pp.171–188.
- Neves Almeida, T.A., García-Sánchez, I-M. (2016): A comparative analysis between composite indexes of environmental performance: An analysis on the CIEP and EPI. Environmental Science & Policy 64, pp. 59–74.
- CDS felár adatok: Bloomberg, Letöltve: 2017. 05.07.
- Environmental Performance Index adatok: <http://archive.epi.yale.edu>, Letöltve: 2017. 05.07.
- Environmental Performance Index módszertan: <http://archive.epi.yale.edu/our-methods>, Letöltve: 2017.04.28.
- Leopold Jones: Vállalatértékelési definíciók. Letöltve: <http://www.leopoldjones.com/tudastar/vallalatertekelesi-definiciok/>, 2017.04.25.
- Makrogazdasági mutatók, Világbank: <http://databank.worldbank.org>, Letöltve: 2017. 05.07.

SÚLYOZOTT KLASZTERELEMZÉSEN ALAPULÓ BECSLÉSI ELJÁRÁSOK

ESTIMATION METHODS BASED ON WEIGHTED CLUSTER ANALYSIS

Szilágyi Roland¹ – Varga Beatrix² – Géczi-Papp Renáta³

¹ PhD, intézetigazgató egyetemi docens, Miskolci Egyetem, 3515 Miskolc-Egyetemváros, (36) 46 565-111/11-79, strolsz@uni-miskolc.hu

² PhD, egyetemi docens, Miskolci Egyetem, 3515 Miskolc-Egyetemváros, (36) 46 565-111/22-14, stbea@uni-miskolc.hu

³ egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, 3515 Miskolc-Egyetemváros, (36) 46 565-111/23-37, stgpren@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A mintákból, az azokból történő következtetés egyre nagyobb szerepet játszik az üzleti döntések meghozatala során. A tanulmány áttekinti a különböző becslési eljárásokat, amelyek alkalmasak lehetnek a társadalmi-gazdasági kapcsolatok feltárására. Ezen felül megoldást keres a hibák kezelésére, különböző eloszlások alapján. A trendek azonosítása fontos szerepet játszik a feltételek elégtelen teljesüléséből fakadó torzítások kiküszöbölésében. Érdeemes megvizsgálni a különböző csoportokra jellemző trendek különbségeit. A sikeres eljárás elérése érdekében a mintát a vizsgált kritériummal sztochasztikus kapcsolatban álló változók alapján kell csoportosítani. A tendenciákat szimulációk segítségével kell megvizsgálni és ennek megfelelően modellezni. A rétegzett mintavétel alkalmas lehet arra, hogy pontosabb becslést biztosítson, azonban sok esetben nem állnak rendelkezésre az ehhez szükséges technikai, anyagi feltételek. A tanulmányban bemutatott, súlyozott klaszterelemzésen alapuló becslési eljárás lehetővé teszi a feltételeknek megfelelő, pontos becslések elkészítését.

SUMMARY

Research based on samples and their conclusions play an increasing role in making business decisions and also in creating information. The study gives an overview about the different estimation methods, which can be used for the description of the socio-economic relations. Consecutively, we searched for solution variants for handling of mistakes, based on different distributions. Identifying tendencies plays a significant role in eliminating the bias caused by failed of assumptions. It is worth examining the differences between tendencies of different groups. In order to achieve a successful procedure the sample should be grouped based on variables which are in stochastic relation with the examined criterion. The tendencies must be examined with the help of simulations and modelled according to this. That was the reason why we created an estimating model of weighted tendencies, in which the estimated values of the above-mentioned tendencies were defined as average estimated values by weighting the explanatory features of functions.

1. BEVEZETÉS

A piac szerkezetének megváltozása, a környezet gyors változása és az információs technológia fejlődése miatt a döntések előkészítéséhez szükséges idő jelentősen csökkent. Az üzleti élet döntéshozói csak akkor tudják hatékonyan versenyben lenni mind az idővel, mind a versenytársakkal, ha folyamatosan fejlesztik a döntések előkészítésében alkalmazott technikákat. Számos analitikai módszer létezik a jellemző tulajdonságok ellenőrzésére. A megfelelő kvantitatív módszer kiválasztása és alkalmazása azonban nem az egyetlen kulcs a

sikerhez. A másik fontos tényező az információk beszerzéséhez használt adatok megbízhatósága.

A szakirodalomban ismert, hogy mintavételen alapuló felmérésekből csak akkor biztosítható viszonylag kevés torzítás, hiba, ha megfelelő adatbázis áll rendelkezésre. Nem ritka a kiegészítő információk használata, amelyek elsősorban a mintavételi hiba meghatározására, a válaszarány növelésére és a torzítás feltárására szolgálnak. (Estevo-Särndal, 2002; Roy-Safiquzzaman, 2006) A mintavételen alapuló felmérések eredményeinek kijavításához szükséges kiegészítő információk széles körben elterjedtek és megtalálhatók (bár nem mindig érhetők el) a különböző hivatalok és szervezetek adatgyűjteményeiben.

A gyakorlatban azonban a vállalatok, kutatók nem férnek hozzá a szükséges kiegészítő információkhoz, anyagi vagy technikai okokból, így egyéb módszerek alkalmaznak, melyek nem minden esetben képesek megfelelni az általános becslési feltételeknek (torzítatlan, aszimptotikusan torzítatlan, konzisztens, hatásos).

A tanulmány célja egy olyan, általánosan alkalmazható elemzési folyamat bemutatása, amely lehetővé teszi a hibák minimalizálását és a torzítások csökkentését a társadalomtudományi kutatók és a kutatószervezetek számára egyaránt. A módszer nem csak makroszinten használható, hanem akár a kisvállalkozások számára is elérhető lehetőség. Az ilyen vállalkozások általában nem férnek hozzá a hibák kiszámításához használt szoftverekhez és algoritmusokhoz, ellentétben a hivatalos statisztikai szervezetek képviselőivel. Megfelelő módszerek nélkül nem tudnak minőségi információkat szolgáltatni. Empirikus kutatásunk módszertani eredményei törekszenek arra, hogy kitöltsék ezt a szakadékat.

A továbbiakban a tanulmány felépítése a következő: a második fejezet a kapcsolódó szakirodalmat ismerteti. A harmadik fejezet részletezi az adatbázist és a kialakított becslési eljárást. A negyedik fejezetben az empirikus eredmények kerülnek bemutatásra. Végül a ötödik fejezetben található a következtetések levonása.

2. KAPCSOLÓDÓ MÓDSZERTANI ÁTTEKINTÉS

A mintából való következtetés szakirodalma meglehetősen széles. A gyakorlatban ritkán áll rendelkezésre sokasági adatbázis, ennek vannak anyagi, módszertani és egyéb okai is. A vállalatok, kutatók éppen ezért sok esetben különböző mintavételi eljárásokat alkalmaznak, majd az így kapott minták alapján próbálnak meg helyesen (vagy helytelenül) következtetni a sokaság jellemzőire. Mivel jelen tanulmány célja egy új becslési eljárás bemutatása, a különböző mintavételi technikák ismertetése nem feladat.

Számos becslési eljárás ismert, és az informatikai fejlődés miatt ezek alkalmazása egyre egyszerűbb. Jelen fejezet ismerteti néhány alapvető, a tanulmány témájához szorosan kapcsolódó becslési eljárást. Az ismertetett módszerek véges sokaságok esetén érvényesek. Az egyenletek felírása során az alábbi jelöléseket alkalmaztuk: N – sokaság elemszáma; n – mintaelemszám; (y_1, y_2, \dots, y_N) vektor az N független, azonos eloszlású véletlen változó egy realizációja; μ – sokaság várható értéke; σ^2 – sokaság varianciája.

2.1. Független, azonos eloszlású véletlen változók, egyszerű, visszatevés nélküli mintavétel

Amennyiben független, azonos eloszlású véletlen változók (μ, σ_y^2) vannak, és a mintavétel egyszerű véletlen módon zajlott, visszatevés nélkül, akkor a mintából számított átlag torzítatlan becslését adja a sokasági várható értéknek. Ebben az esetben az (1) képlet alkalmazható. (Fuller, 2009)

$$E\{(\bar{y}_n - \mu)^2\} = n^{-1} \sigma_y^2 \quad (1)$$

Ebben az esetben az \bar{y}_h a legjobb becslés, amely minimalizálja a átlagos négyzetes hiba (Mean Square Error, MSE) értékét.

2.2. Rétegzett minta

A rétegzett minta esetében a sokaság jellemzői nem változnak. A rétegzés menetébe, típusaiba jelen keretek között nem térünk ki. Alapvetően elmondható, hogy heterogén sokaság esetében érdemes a rétegzett mintavételt alkalmazni. Azonos mintanagyság esetében a várható értékre és a szórásra kisebb hibát kapunk, mint az egyszerű mintavétel esetében, megfelelő rétegzés mellett. (Domán, Szilágyi, Varga, 2009) A (2) kifejezésben a H a rétegek számát jelöli. (Fuller, 2009)

$$\bar{y}_{st} = \sum_{h=1}^H W_h \bar{y}_h, \text{ ahol } W_h = N^{-1} N_h \quad (2)$$

3. SÚLYOZOTT KLASZTEREELMÉZÉSEN ALAPULÓ BECSLÉS: ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

Azokban az esetekben, amikor nem áll rendelkezésre kiegészítő információ, a kutató két lehetőség közül választhat: belső (mintán belüli) információkat alkalmaz vagy a minta csoportosítása után kialakult osztályok, klaszterek jellemző tendenciáit vetíti ki a teljes sokaságra. Jelen tanulmányban az utóbbi lehetőség került kiválasztásra.

3.1. Adatbázis

A vizsgálat során a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) háztartási költségvetési felvételéből (HKF) származó 2005 évi adatbázisa képezte a sokaságot. A 9058 elemű adatbázis a vizsgálat kezdetén 42 változót tartalmazott, állomány jellegű (stock) és folyamatot tükröző (flow) információkkal egyaránt. A későbbiekben további 15 változó került kialakításra a már meglévő változók alapján (egy főre jutó, illetve egy keresőre jutó értékek). A változók között egyaránt megtalálhatóak mennyiségi, minőségi; kategorikus és folytonos; nominális, sorrendi és arány skálán mért ismérvek is. Az adatbázis egyaránt a változók sokszínűsége biztosítja, hogy az elemzés minél teljesebb körben megvalósuljon. Az adatbázis megfigyelési egységei súlyozás nélkül, individuumokként kerültek az elemzésbe.

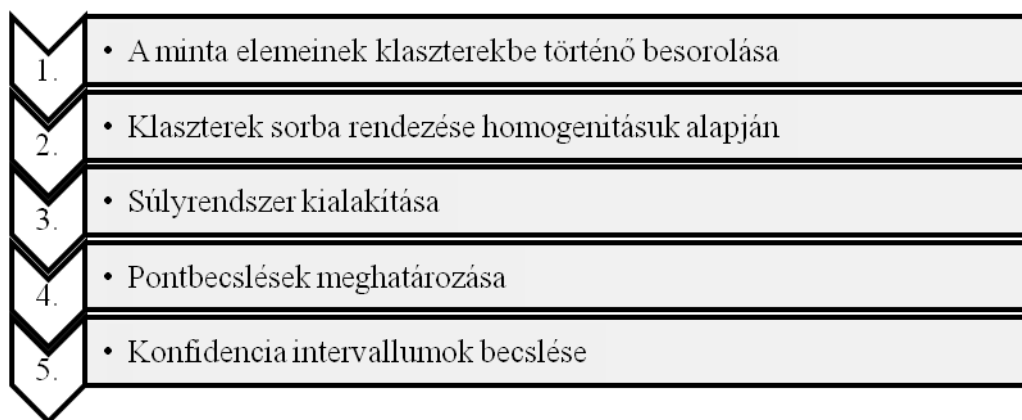
Mivel egy lakossági felmérésből származnak az adatok, így több változó esetében is magas arányú hiányzó értékekkel számolhatunk. Az elemzésbe bevont változók kiválasztása során a hiányzó értékek aránya is fontos szerepet játszott, a modellspecifikáció során a kevés hiányzó értékkel rendelkező, folytonos változók részesültek előnyben. A becsülni kívánt változó a lakosság nettó jövedelme volt.

A sokasági adatokból tíz különböző, egyszerű véletlen eljárással kialakított 900 elemű minta került kialakításra, melyekből összesen 100 klasztercsoportosítást hoztunk létre. Az összemérhetőség biztosítása érdekében 16, különböző szempontok szerint rétegzett mintát is felhasználtunk az eredmények értékelése során.

3.2. Módszertan

Amennyiben nincs lehetőség rétegzett mintavételre, akkor a heterogén sokaság paramétereit a meglévő minta alapján kell becsülni. A súlyozott klaszterelemzésen alapuló becslési eljárás alkalmas a következtetések levonására, kiegészítő információk hiányában is. A KSH adatbázison elvégzett szimulációs vizsgálatok hasznosnak bizonyultak. Egyrészt, mivel a sokasági adatok ismertek voltak, rendelkezésre állt a sokasági várható érték, így a becslési

eljárás hatékonyságának és pontosságának ellenőrzése megtörténhetett. Másrészt, a szimuláció kihasználta a klaszterelemzésből származó előnyöket. Végül, a klasszifikációs eljárás eredményei az egész sokaság jellemzésére is felhasználhatóak lettek. A súlyozott klaszterelemzésen alapuló becslési eljárás lépéseit az 1. ábra foglalja össze.



1. ábra: A súlyozott klaszterelemzésen alapuló becslési eljárás lépései

Forrás: Saját szerkesztés

3.2.1. Klaszterelemzés

Az elemzés figyelembe vette, hogy a klaszterelemzés elsősorban feltáró módszer, valamint, hogy nem létezik egyetlen legjobb megoldás (Szilágyi - Varga 2011). A klaszterek kialakulása a választott eljárásoktól, távolságszámítási módszerektől, valamint az elemzésbe bevont változóktól függ.

A klaszterezési eljárások közül a hierarchikus eljárást került kiválasztásra, azon belül pedig a Ward-módszer. A Ward-módszer szerint az a két klaszter van a legközelebb egymáshoz, amelyek összevonása során a legkisebb mértékben növekszik a pontok közötti négyzetes eltérés (azaz amely két klaszter „leginkább hasonlít egymáshoz” a többi klaszterhez képest).

A klaszterek kialakítása az alábbi szempontok szerint történt: 1, a csoportképző ismérvek ne korreláljanak egymással; 2, az adatbázis ne tartalmazzon hibás kiugró értékeket; 3, a csoportképző ismérvek folytonos ismérvek legyenek, a kategorikus változók bevonása kerülendő. Mindazonáltal annak érdekében, hogy a szempontok figyelmen kívül hagyásának hatásai szemléltethetők legyenek, néhány klaszter esetében megengedett volt a hibás kiugró értékek figyelmen kívül hagyása, valamint kategorikus változók bevonása.

Ha m tulajdonságot mérünk n megfigyelési egységen, akkor a tulajdonságtér n számú m dimenziós pontból áll. Ezt a teret egy $n \times m$ -es mátrixszal írhatjuk le (1).

$$X = [x_{ij}] = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1m} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2m} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nm} \end{bmatrix}, \text{ ahol } i=1, 2, \dots, n \text{ és } j=1, 2, \dots, m. \quad (1)$$

A mátrix minden sora egy objektumot/megfigyelési egységet, képvisel. x_{ij} jelöli a j . tulajdonság vagy változó értékét az i . megfigyelési egységben.

A klaszterek jelölése (2):

$$G = \{G_1, G_2, \dots, G_k, \dots, G_l\}, \text{ ahol } k = \text{a klaszterek száma (ahol: } k=1, 2, \dots, l) \quad (2)$$

n_k = a klaszterekbe eső megfigyelések száma (ahol: $n_k=1, 2, \dots, u$)

Klaszterezés alatt az X halmaznak olyan részhalmazokra való bontását értjük, amelyekre a következő tulajdonságoknak kell teljesülni: 1, Minden x_i -re $x_i \in G_k$ azaz minden elem tartozik egy klaszterbe; $G_{i,k} \cap C_{i,l} = \emptyset$ ha $k \neq l$, azaz minden elem csak egy klaszterbe tartozik, a klaszterek egymást kizáró diszjunkt halmazok; $C_{i,k} \neq \emptyset$, azaz nincs olyan klaszter, amely nem tartalmaz elemet; $\bigcup_{i=1}^{n,l} C_{i,k} = X$, azaz a klaszterek összessége lefedi az összes elemet.

A szimuláció során a tíz különböző egyszerű véletlen mintából összesen 100 különböző klaszter került kialakításra, melyek rendre 4-6 klaszterre osztották a mintákat. Az elemzések végrehajtása az SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) szoftverrel történt.

3.2.2. Klaszterek sorba rendezése homogenitásuk alapján

A csoportképző ismérvek kovarianciamátrixának determinánsát általánosított varianciaként értelmezzük, melyet a klaszterek homogenitásának a jellemzésére használunk. Ezek alapján minél nagyobb az általánosított variancia, annál heterogénebbek a kialakult klaszterek. A klaszteranalízis viszont akkor tekinthető sikeresnek, ha a csoportokon belüli hasonlóság a magas, a csoportok közötti különbség pedig magas.

A fentiek alapján kialakításra került egy olyan mutató, melynek segítségével jellemezhető a kialakult klaszterek homogenitása, azaz „jósa”. Ezt a mutatót ω -val jelöljük.

$$\omega_k = 1 - \frac{\det(C_k)}{\sum_{k=1}^l \det(C_k)} \quad (3)$$

A (3) képlet alapján mind a 100 klasztercsoportosítás esetében meghatározásra került a klaszterek homogenitása. A későbbiekben ez a jellemző a súlyrendszer kialakítása során kerül felhasználásra. A homogenitás értékelése lehetővé teszi, hogy a súlyozás során a kialakult klaszterek „minősége” is érvényesüljön, ezáltal beépüljön a becslési eljárásba.

3.2.3. Súlyrendszer kialakítása

A súlyrendszer kialakítása minden becslési eljárás során nagy jelentőséggel bír. Amennyiben a súlyok rosszul kerülnek meghatározásra, az eredmények torzítottak lesznek. Ahhoz, hogy a becslési folyamatban is érvényesüljön a klaszterelemzés nyújtotta előny, fontos figyelembe venni a klaszterek tulajdonságait.

A súlyrendszer meghatározása az alábbi szempontok alapján történt: a nagyobb elemszámmal rendelkező klaszterek nagyobb súllyal szerepeljenek; a homogénebb azaz „jobb” klaszterek súlya nagyobb legyen; a célváltozó (becsülendő paraméter) tekintetében változékonnyabb klaszterek súlya nagyobb legyen. Az ezen szempontok alapján kialakított formula a következő (4):

$$W_k = \frac{n_k \cdot V_k^2 \cdot \omega_k}{\sum_{k=1}^l n_k \cdot V_k^2 \cdot \omega_k}, \text{ ahol } \sum_{k=1}^l W_k = 1 \quad (4)$$

3.2.4. Pont- és intervallumbecslés

A súlyozott klaszterelemzésen alapuló becslési eljárás utolsó fázisa a pont- és intervallumbecslések végrehajtása. A becslési eljárás a hagyományos, szakirodalomban elfogadott módszer szerint történik. A becsülendő paraméter pontbecslését a súlyozott számtani átlag adja, az intervallumbecsléshez a standard hibák meghatározása vezet el.

4. EREDMÉNYEK

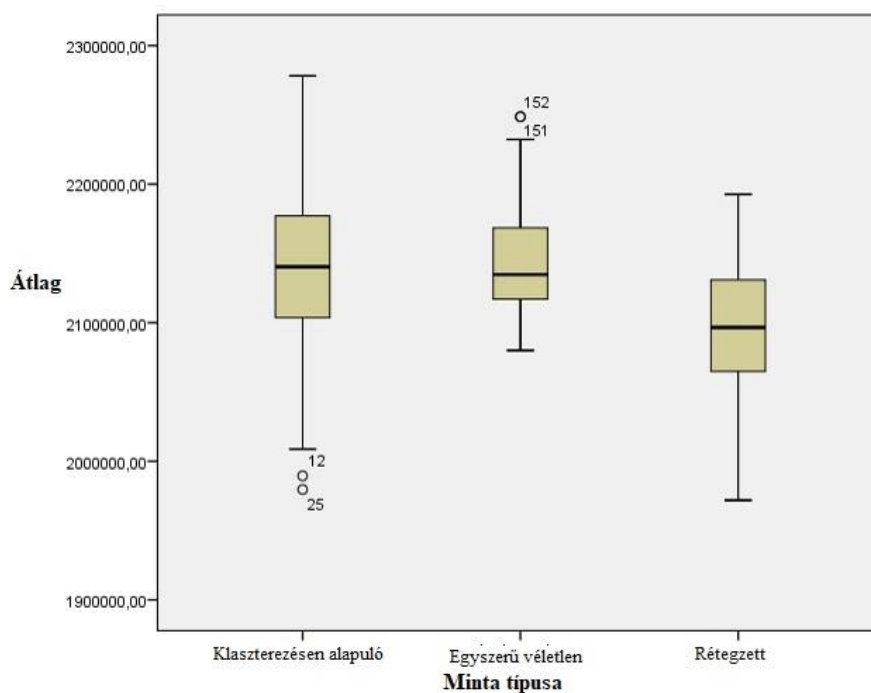
A vizsgálat során a KSH 9058 elemű, háztartási költségvetési felvételéből származó adatbázisából 10 különböző, 900 elemű egyszerű véletlen minta került kialakítása. Ezen minták alapján összesen 100 különböző klaszterbesorolás készült, minden esetben a kialakul klaszterek száma 4 és 6 közé esett. Az előző fejezetben részletesen kifejtett módszertan alapján készültek el a pontbecslések.

Annak érdekében, szemléltethetők legyenek a feltevések figyelmen kívül hagyásának következményei, úgynevezett tesztklasztterek is bekerültek a 100 klaszter közé. Ezekben az esetekben a kiugró értékekre vonatkozó, illetve a vizsgálatba bevont változók típusára vonatkozó (kategorikus változók kerülése) elvárások nem teljesültek. Az előzetes feltevéseknek megfelelően az ezen klaszterekből származó becslések szignifikánsan eltértek a sokasági átlagtól.

A sokasági adatok ismeretében lehetőség volt a sokasági átlag meghatározására is. Jelen esetben ez a nettó jövedelmet jelenti, melynek értéke a sokaságban 2.114.213 HUF: Az összemérhetőség biztosításához a súlyozott klaszterezésen alapuló becslési eljárás mellett az egyszerű véletlen minták alapján kialakított klaszterekre vonatkozó egyszerű pontbecslések is meghatározásra kerültek.

Mivel a módszer kialakításának fő célja az volt, hogy alternatívát szolgáltasson olyan esetekben, amikor nem lehetséges a rétegzett mintavétel, így célszerű a rétegzett mintákkal való összemérés is. Ehhez 16, különböző szempontok alapján rétegzett, ugyancsak 900 elemű minták kerültek felhasználásra. Ezen mintákból szintén megbecsültük a nettó jövedelem értékét.

Összesen tehát három különböző szempontok alapján elvégzett becslés eredményeit hasonlíthatjuk össze. Az eredményeket a 2. ábra foglalja össze.



2. ábra: Szimulációs vizsgálat eredményei

Forrás: Saját szerkesztés

Látható, hogy a becslt értékek a tényleges várható érték körül véletlenszerűen szóródnak. Szisztematikus torzítás nem tapasztalható. A kiugró értékek oka a rendhagyó klaszterekre vezethető vissza, ahol a feltételek nem teljesültek.

Az egyszerű véletlen mintavételből származó becslésekhez viszonyítva látható, hogy a most bevezetett módszer terjedelme nagyobb. Mindazonáltal, az eredmények kevésbé aszimmetrikusak, mint az egyszerű véletlen esetében. A rétegzett mintavételhez képest a klaszterezésen alapuló becslés terjedelme szintén nagyobb, de korántsem akkora mértékben, mint az előző esetben.

Az eredmények alapján a módszer hatásos, torzítatlan alternatívát kínál az olyan esetekben, amikor nem áll rendelkezésre rétegzett minta a vizsgálatok elvégzéséhez. A módszer előnye, hogy lehetőséget ad az egyszerű véletlen minták utólagos rétegzésére. Ezen felül a belső információkat jóval hatékonyabban fel tudja használni az elemzés során, mint az egyszerű véletlen minták esetében. További előnyként említhetjük, hogy a súlyozott klaszterelemzésen alapuló becslési eljárásához nincs szükség külső, kiegészítő információkra, melyek sok esetben nem is hozzáférhetőek az általános kutatók, vállalati szakemberek számára.

Csakúgy, mint minden elemzési módszer, az új eljárásnak is vannak korlátjai. A módszer akkor igazán hatékony, ha kerüljük a kategorikus változók alkalmazását, valamint figyelmet fordítunk a kiugró- és hiányzó értékek kezelésére. Leginkább nagy elemszám esetében alkalmazható, mivel a hiányzó értékekkel rendelkező egyedek kiszűrésre kerülnek a klaszterelemzés során.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

Számításaink során olyan becslési eljárást alakítottunk ki, mely heterogén sokaság valamely paraméterének becslésére használható, abban az esetben, ha a mintavétel során nem volt lehetőség rétegzett mintát venni.

A megfigyelési egységek között olyan csoportokat hoztunk létre, melyek sok változó együttes mintázataiban egymástól a lehető legjobban különböznek (köztük nagy távolságok legyenek), míg egy-egy csoporton belül lehetőleg ne találjunk nagy különbségeket (a klaszterek legyenek homogének). Ezután a klasztereket homogenitásuk alapján sorbarendeztük, majd kialakítottuk az alkalmazandó súlyrendszert. A súlyok megállapítása során fontos szerepet játszott a klaszterek elemszáma, homogenitása, illetve a függő változóval szorosabb kapcsolatban álló változók szerinti változékonysága. Végző lépésként a pont- és intervallumbecslések történtek meg.

Az eredmények összehasonlítása az egyszerű véletlen minták és a rétegzett minták által adott becslésekkel eredményes volt. Habár a becslési tartomány az új módszer esetében a legnagyobb, az értékek nem mutatnak aszimmetriát vagy szisztematikus torzítást. Érdemes az értékelés során figyelembe venni azt is, hogy a tesztklaszterek (melyek esetében nem teljesültek a szükséges feltételek) jelen vannak az eredményekben, a szükséges feltételek maradéktalan betartásával a becslési pontosság tovább növelhető.

A módszer tovább fejleszthető. A jövőbeli kutatási irányok közé tartozik az egyéb klaszterezési eljárások tesztelése, nagyobb mintaelemszámok alkalmazása. Az egyszerű véletlen és a rétegzett mintavétel a továbbiakban is fontos összehasonlítási tényező, további mintavételi eljárások alkalmazása nem indokolt, mivel tapasztalatunk szerint a vállalati kutatások során ezen módszerek a legelterjedtebbek. A súlyozott klaszterelemzésen alapuló becslési eljárás azokban az esetekben jelent hatékony alternatívát a vállalatok számára, amikor nincs lehetőség kiegészítő információk bevonására vagy rétegzett mintavételre.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Géczi-Papp Renáta köszönetet mond a Pallas Athéné Domus Scientiae Alapítvány szakmai és anyagi támogatásáért, mely elősegítette a tanulmány megszületését.

IRODALOMJEGYZÉK

- Domán Csaba, Szilágyi Roland, Dr. Varga Beatrix (2009): Statisztikai elemzések alapjai II., Közgazdasági-módszertani képzés fejlesztéséért Alapítvány, Miskolc
- Estevao V.M. – Särndal C.E.: The ten cases of auxiliary information for calibration in two-phase sampling; Journal of Official Statistics, Vol. 18, No. 2, 2002, pp. 233–255.
- Fuller, Wayne A. (2009): Sampling Statistics, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey
- Roy D. – Safiuzzaman Md.: Variance estimation by Jackknife method under two-phase complex survey design; Journal of Official Statistics, Vol. 22, No. 1, 2006, pp. 35–51.
- Szilágyi Roland, Varga Beatrix: Kvantitatív információképzési technikák Nemzeti Tankönyvkiadó (2011)

**HŐSZOLGÁLTATÓK GAZDÁLKODÁSI SAJÁTOSSÁGAI A VAGYONI,
PÉNZÜGYI ÉS JÖVEDELMEZŐSÉGI HELYZET KIEMELT MUTATÓIN
KERESZTÜL**

**THE ECONOMIC CHARACTERISTICS OF DISTRICT HEATING COMPANIES
EXAMINED USING PRIORITISED INDICATORS IN CONNECTION WITH THEIR
PECUNIARY, FINANCIAL AND PROFITABILITY STATUS**

Süveges Gábor Béla

tanársegéd, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 3515 Miskolc, Egyetemváros;
0646 565111-1329; stsueges@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A hagyományos pénzügyi számviteli mutatószámok jó alapot szolgáltatnak egy-egy iparág, vállalatcsoport vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetének elemzésére. A távhőszolgáltatás szabályozásában az elmúlt években jelentős változások történtek, melyek kihatottak a vállalatok gazdálkodására. Jelen tanulmány nyolc vállalat öt évet felölelő negyvenkét beszámolója alapján öt mutatószám segítségével mutatja be ezen hatásokat. A vizsgálat mellett célként jelenik meg egy későbbi kutatás előkészítése és eredményként a kutatási téma körülhatárolása, a kutatási pontok meghatározása jelenik meg.

SUMMARY

The traditional financial accounting indicators serve as a good basis to analyse the pecuniary, financial and profitability situation of industrial sectors or corporations. In the past few years some significant changes have been made in the regulatory environment of the district heating sector, which affected the management of these companies. The aim of this study is to examine the effects of these changes by analysing 42 financial statements of eight companies using five main indicators. Furthermore, I also aim for this study to serve as a ground for future investigations, outlining and defining new research themes.

1. BEVEZETÉS

Különböző megközelítések léteznek a számvitel szerepéről, céljáról és felhasználási lehetőségeiről. Egyes gazdasági szereplők túlságosan nagy fontosságot tulajdonítva, célként tekintenek rá, míg mások nem értékelik az újratermelési folyamatban betöltött szerepét, így csupán egy „szükséges rosszként” fogják fel. A számvitelt objektívan vizsgálva azonban joggal tekinthetjük az „üzlet nyelvének” (Pál, 2003), mely kiváló eszköznek bizonyul egyrészt az információigénylőknek a gazdálkodóról alkotott vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzet megismerésében, másrészt pedig hozzájárul a vállalati küldetés által a célok eléréséhez.

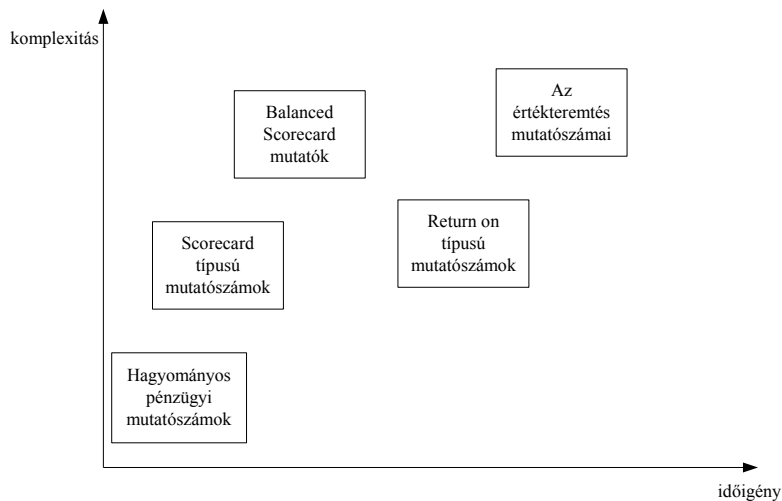
Ha a számvitelt funkcionális megközelítésben vizsgáljuk, akkor beszélhetünk a külső érdekelteknek szóló, kötelező előírásokon, kötött rendszereken alapuló pénzügyi számvitelről és a belső érdekelteknek szóló, tulajdonosi igényeket kiszolgáló vezetői számvitelről.

A pénzügyi számvitel célja, hogy a törvényi előírásoknak megfelelően – Magyarországon 2000. évi C. törvény a számvitelről alapján- a vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetről valós és hű képet adjon az információigénylőknek.

A vezetői számvitel szerepe különbözik a számvitel más részeitől abban a tekintetben is, hogy ezen szemléletmód nem retrospektív, hanem az értékteremtési folyamatok kezdetétől fogva jelen van a döntés előkészítés, döntéshozás, tervezés és nyomon követés szintjein (Alnajjar & Siam, 2011).

Napjaink felgyorsult világában a külső információigénylők ((lehetséges) befektetők, hitelezők, vevők-szállítók, munkavállalók, kormányzat, hatóságok, versenytársak, kutatók és elemzők stb.) egyre gyorsabban és egyre könnyebben elérhető információk elérésére törekednek, míg a belső információigénylők (tulajdonosok, menedzsment) részéről is megjelenik az igény a folyamatos vállalatértékelésre, a tervek-tényekkel való összemérésére, a vállalati teljesítmény elvárásokkal történő összehasonlítására. A modern vállalati információs és irányítási rendszerek képesek kiszolgálni az érdekeltek információigényét, ugyanakkor „szükségessé vált az információk tömörítése, a vezetés munkáját segítő, tartalommal bíró mutatószámok meghatározása. A mutatószámok olyan jelentősen összevont számértékek, amelyek a vállalati (szervezeti) jelenségeket koncentrált formában fejezik ki” (Musinszki, 2014).

A gazdálkodók működését leíró mutatókat több csoportba lehet sorolni:



1.ábra: A mutatószámok rendszerezése az előállításukhoz szükséges időigény és a közgazdasági tartalom komplexitása függvényében

Forrás: Musinszki, 2014

A hagyományos pénzügyi mutatószámok segítségével többek között a vállalati működés alábbi területire kapunk választ:

- jövedelemtermelő képesség (jövedelmezőségi mutatók)
- fizetőképesség (likviditási mutatók)
- pénzügyi kockázatok (áttételi mutatók)
- működési hatékonyság (forgási sebesség mutatók)
- vagyon szerkezete (eszközök és források összetételét bemutató vertikális mutatók)

Mivel „az elmúlt évtizedekben a vállalkozások vagyonának valós piaci értéke egyre látványosabban elvált a pénzügyi kimutatásaikban közölt múltbeli, aktualizált bekerülési, azaz könyv szerinti értékétől, ezért a pénzügyi kimutatások, a számviteli adatokból kiszámított mutatószámok azonban a jövőt érintő gazdasági döntési helyzetekben kevésbé jó tanácsadók.” (Bács at all, 2016) Azonban, ha ezen –hagyományos pénzügyi- mutatókkal nem célunk a jövőre vonatkozó stratégiai döntés meghozatala, inkább egy-egy vállalatra, vállalatcsoportra

vagy iparágra vonatkozó ismeretek összegzését és később vizsgálatok elvégzését szeretnénk előkészíteni megfelelő eszköztárat biztosítanak.

Jelen tanulmány egy későbbi kutatás előkészítőjeként legfontosabb célként annak bemutatását tűzi ki célul, hogy a hagyományos pénzügyi mutatószámokat hogyan lehet felhasználni egy iparág, cégesoport gyors diagnosztizálására.

A tanulmány eredménye pedig a kérdésfeltevés, vagyis azon területek előzetes meghatározása és lehatárolása, amelyek a későbbi vizsgálódás alapját képezik. A választott iparág pedig a közszolgáltatásokon belül jelentős részt kitevő hőszolgáltatás.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A központi fűtés gyökereit és első megjelenési formáit az ókorban kell keresnünk. A Római Birodalomban a mai padlófűtés őst használták a fürdők hőmérsékletének biztosításához, de további épületek ellátásához is felhasználtak hasonló műszaki megvalósításokat, i.e. 13-ban Pallio Vitroviusz római építész ismertette a császári palotát fűtő rendszert.⁶

A központi fűtés sok ókori felfedezéshez hasonlóan a középkorban feledésbe merült ill. kisebb szerepet töltött be. Az 1790-es években az angol gyárakban keletkezett hulladékhőt földalatti csővezetékeken szállították el közfürdők melegítésére és a XIX. század közepétől több európai (London, Párizs, Hamburg, Drezda) és amerikai (New York, Boston) városban terjedtek el „a távolról fűtött lakások.”⁷

Bár magyarországi távhőellátás kezdetei 1899-ig nyúlnak vissza – ekkor helyezték üzembe azt a távfűtési rendszert, mely az országház ellátásáért felelt-, a távhő alkalmazásának igazi kezdetét az 1950-es évekre tehetjük, amikor megkezdődött a lakossági kommunális távhőellátás, majd a 1960-as években meginduló állami lakásépítési program indította meg elterjedését (Cselédes, 2009). „Kezdetben a nagy ipari gyártelepek ipari fogyasztói és a környezetükben lévő lakó- és középületek távhőellátása volt jellemző, ekkor a lakáscélú hőfelhasználás a teljes hőfelhasználásból alig több mint 12 százalékot tett ki, a többi ipari célú hőfelhasználás volt” (Kádárné, 2010, 28.)

Jelenleg Magyarországon 94 településen található meg a távhőszolgáltatás valamilyen formában.

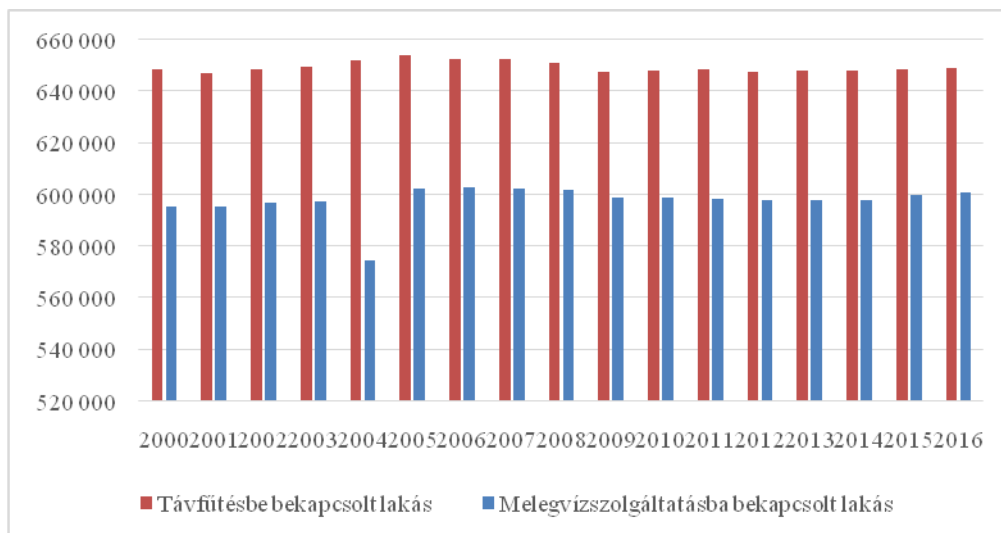


⁶ (forrás: <http://www.fotav.hu/a-tavfutes-toirnete> Letöltve: 2017.09.24.)

⁷ (forrás: <http://tavfutes.hu/> Letöltve_ 2017.09.24.)

2. ábra: Távhőszolgáltatással ellátott települések
 Forrás: *A magyar távhő szektor 2014. évi statisztikai adatai*

Magyarországon a távhőszolgáltatás -az elmúlt években közel változatlan módon- 650 ezer lakást (több mint 2 millió lakossági fogyasztót) és számos közületi, valamint ipari fogyasztót érint (Hegedűs, 2005).



3. ábra: A távfűtés- és melegvízszolgáltatásba bekapcsolt lakások száma 2000-2016 (db)
 Forrás: www.ksh.hu adatai alapján saját szerkesztés

A Magyar Távhőszolgáltatók Szakmai Szövetségének tanulmánya alapján⁸ Magyarországon „az összes távhőnek 80 százalékát, a forró vízzel szolgáltatott (lakossági és intézményi) távhőnek több mint 97 százalékát földgázból állítják elő.

A hőszolgáltatás törvényi kereteit elsősorban a 2005. évi XVIII. törvény a távhőszolgáltatásról alkotja, de az elmúlt évtizedben több szabályozás is érintette a működési kereteit, többek között:

- 2008. októberében elfogadták a távhőtámogatás új rendszerét (2008. évi LXVII. törvény a távhőszolgáltatás versenyképesebbé tételéről),
- 2009-ben bevezetésre került a Robin Hood adónak is nevezett energiatermelők és kereskedők különadója, melynek célja egyrészt a távhőszolgáltatás versenyképességének javítása, másrészt pedig a 2008-ban bevezetett új távhő támogatási/kompenzációs rendszer fedezete, finanszírozása,
- 2010-től a távfűtés ÁFÁ-ja 5%-ra csökkent,
- 50/2011. (IX. 30.) NFM rendelet a távhőszolgáltatónak értékesített távhő árának, valamint a lakossági felhasználónak és a külön kezelt intézménynek nyújtott távhőszolgáltatás díjának megállapításáról, mely a távhőszolgáltatók esetében nyereségkorlátot állapított meg,
- 51/2011. (IX. 30.) NFM rendelet a távhőszolgáltatási támogatásról, mely a közszolgáltatási kötelezettség hatékony ellátásának biztosítékeként szolgált,
- A 2011. évi CLXXXII. törvény egyes energetikai tárgyú törvények módosításáról olyan számviteli szétválasztási szabályok kidolgozására kötelezte, melyek lehetővé teszik az egyes tevékenységek elkülönült nyilvántartását,

⁸(forrás: <http://mataszsz.hu/megujulo-energia/>
http://mataszsz.hu/wpcontent/uploads/2013/04/megujulo_energia_a_tavho_jovoje1.pdf Letöltve: 2017.09.24.)

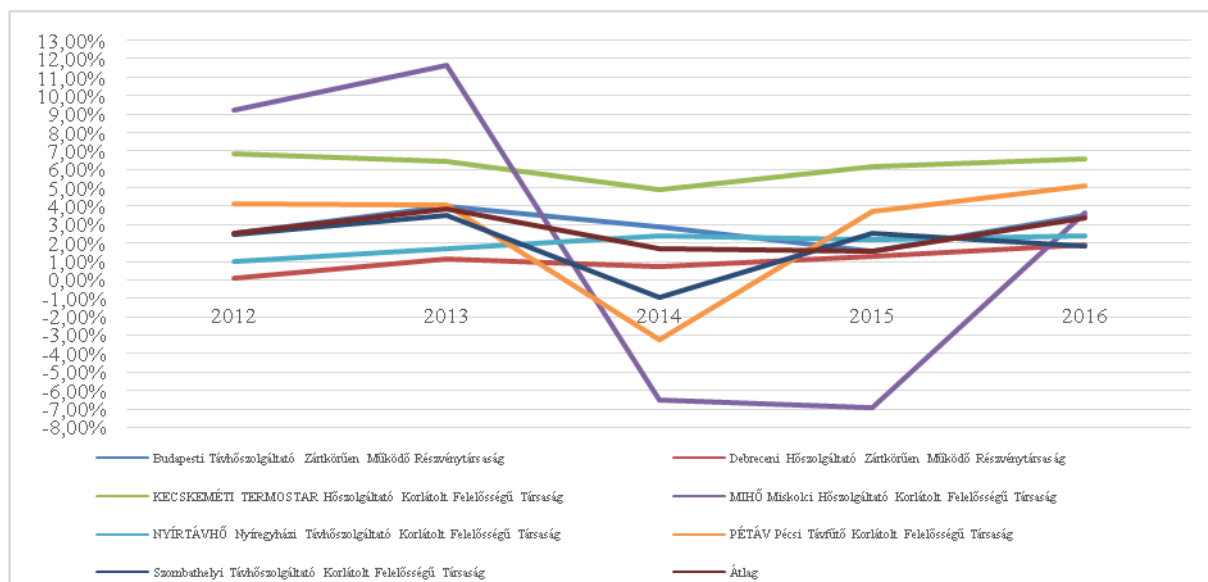
- 2013. januárjától újabb változás következett be a hőszolgáltatás díjrendszerében, hiszen az az alapidj és a hődíj 10 százalékkal lett kevesebb, majd november 1-jétől újabb 11,1%-kal csökkent. A 2013. évi LIV. törvény a rezsicsökkentések végrehajtásáról megvalósulása által a „lakossági fogyasztók gáz-, áram- és távhőköltégei a 2012. decemberi árakhoz képest 2013. novemberéig összesen 20%-kal csökkentek, melyet 2014. október 1-től további 3,3%-os csökkenés követett.” (Vadász, 2015)
- 2015.10.01-től kételeművé vált a távhőszolgáltatók működési támogatása.

A fent felsoroltakon kívül a gazdálkodók működési környezetét a 2011. július 13-án elfogadott, 2030-ig előirányzott Nemzeti Energiastratégia hőszolgáltatókra vonatkozó irányai is befolyásolják.

3. KUTATÁSI MÓDSZERTAN ÉS EREDMÉNYEK

A tanulmány empirikus részében kiemelt hőszolgáltatók éves beszámolóit kerültek megvizsgálásra hagyományos pénzügyi mutatószámok segítségével. Budapest mellett azon megyei jogú városok kerültek be a vizsgálatba, ahol a hőszolgáltatást önálló gazdálkodó és nem több tevékenységi területet magába foglaló szervezet (pl. városi vagyonszolgáltató, városi szolgáltató). A 2012-2016-ig terjedő időszak volt a vizsgálat időhorizontja és összesen negyvenkét mérleg ill. eredménykimutatás szolgált az elemzés alapjául (Szeged és Szekszárd esetében 2016-ban alakult önálló gazdálkodó a hőszolgáltatói tevékenységi körre, így ezek esetében csupán egy-egy évnnyi adat állt rendelkezésre. Ezen gazdálkodók eredményei ezen tanulmányban nem kerülnek bemutatásra.) Az adatok forrása a gazdálkodók nyilvánosságra hozott beszámolóit voltak.

A vagyon és pénztermelési képességet jellemző jövedelmezőségi mutatók közül a ROA, ROE és a tőkehozam került kiszámításra. A értékek mind a három mutató esetében hasonló tendenciát mutattak, ezek közül a tőkearányos eredmény kerül bemutatásra.

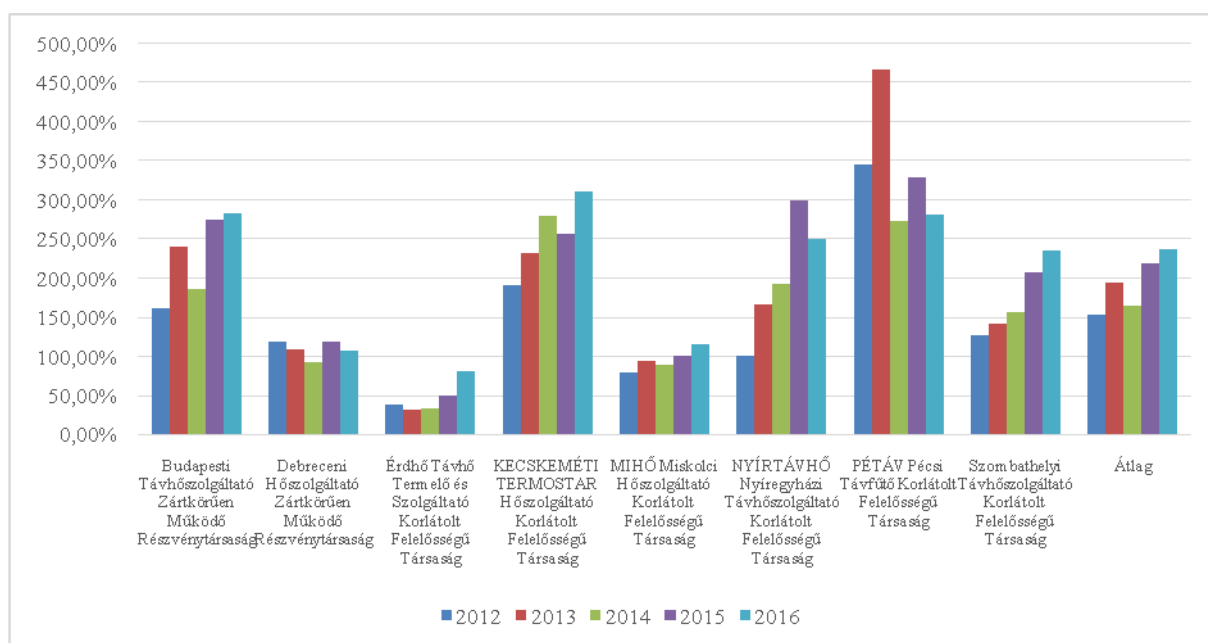


3. ábra: A vizsgálatba bevont hőszolgáltatók Tőkearányos eredménye (ROA) 2012-2016
 Forrás: A gazdálkodók éves beszámolóit alapján saját számítás és szerkesztés

Az ábrából világosan látható, hogy 2014-ben látványosan csökkent a vizsgált vállalatok többségének a jövedelmezősége. Bár a hőszolgáltatók nyereségét alapvetően érintheti a téli

átlaghőmérsékletek, itt mégsem a magasabb átlaghőmérsékletek, hanem a rezsicsökkenés hatásai érvényesültek. Érdeemes megfigyelni, ha nyereségesség változása nem minden vállalatnál volt egyenlő mértékű. A mintába került elemek vállalatok közül, azok amelyek korábban az átlagtól nagyobb ROA mutatóval büszkélkedtek általában nagyobb arányú nyereség csökkenést könyveltek el, míg a kisebb tőkearányos eredménnyel rendelkező vállalatok esetében kisebb volt a romlás mértéke. 2015-re a vállalatok nagy része visszanyerte a 2013-as szintet, majd 2016-ra még növelni is tudta, annak ellenére, hogy a mutató nevezőjét alkotó saját tőke 4 évnyi stagnálást követően a legtöbb vizsgált gazdálkodó esetében nőtt.

Érdekes kép tárul elénk, ha megvizsgáljuk a gazdálkodók likviditási helyzetét, vagyis hogy mennyire képesek rövid lejáratú kötelezettségeiknek eleget tenni.

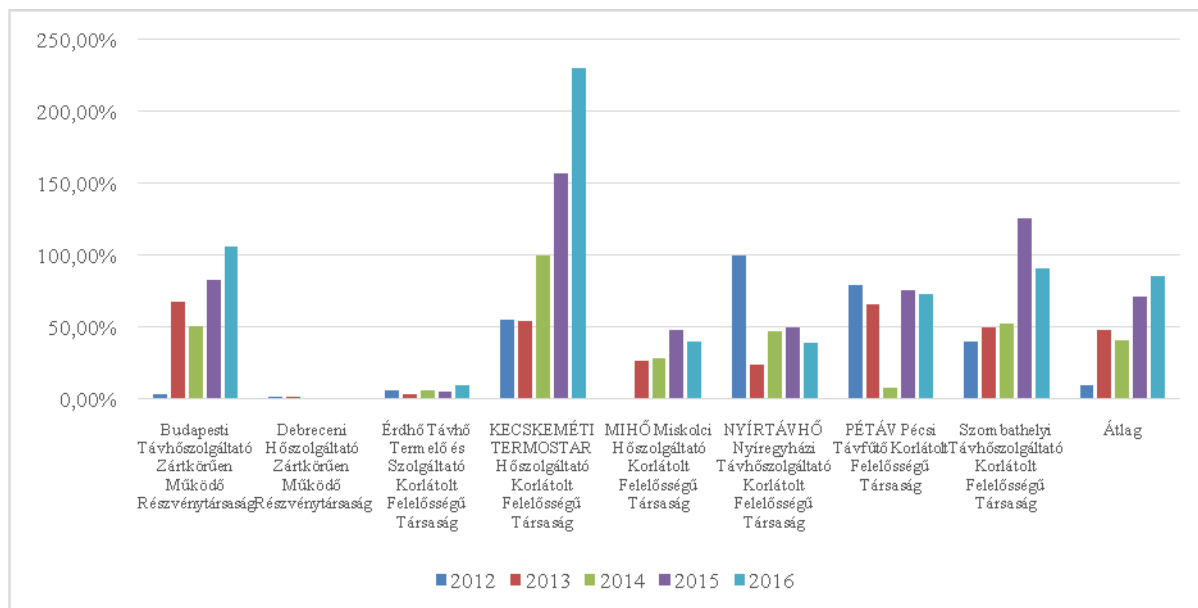


4. ábra: A vizsgálatba bevont hőszolgáltatók Likviditás I. mutatója (2012-2016)

Forrás: A gazdálkodók éves beszámolói alapján saját számítás és szerkesztés

A Likviditási mutató I. azt fejezi ki, hogy a vállalat képes-e eleget tenni rövid lejáratú kötelezettségeinek. Bár a vizsgált iparág alapvetően meghatározza a gazdálkodásra jellemző mutatószámot, az 1 (100%) körül érték jó kiindulási alapként szolgál, de különösen szolgáltatók esetében figyelhető meg a 100%-tól alacsonyabb érték, hiszen alacsony készletszinttel dolgoznak. A mutatók vizsgálva a vállalatok esetében vegyes és ugyanakkor meglepő kép tárul elénk. Három szolgáltató esetében – a várakozásainknak megfelelő-100% alatti értéket figyelhetünk meg, míg 5 gazdálkodó esetében több időszakban meghaladta a mutató a 200-250%-os szintet, ami váratlannak mondható. Ezen gazdálkodóknál magas követelés és készpénzállomány figyelhető meg. További kutatásként érdemes azt megvizsgálni, hogy mi az oka annak, hogy ilyen eltérő képet mutatnak a vállalatok, létezik-e olyan csoportképző ismerv, ami szignifikánsan magyarázza az eltérést.

Hasonlóan érdekes kép tárul elénk a készpénzhányadenevezésű mutatót vizsgálva, amely a leglikvidebb eszköz és rövid lejáratú kötelezettségek viszonyát fejezi ki.

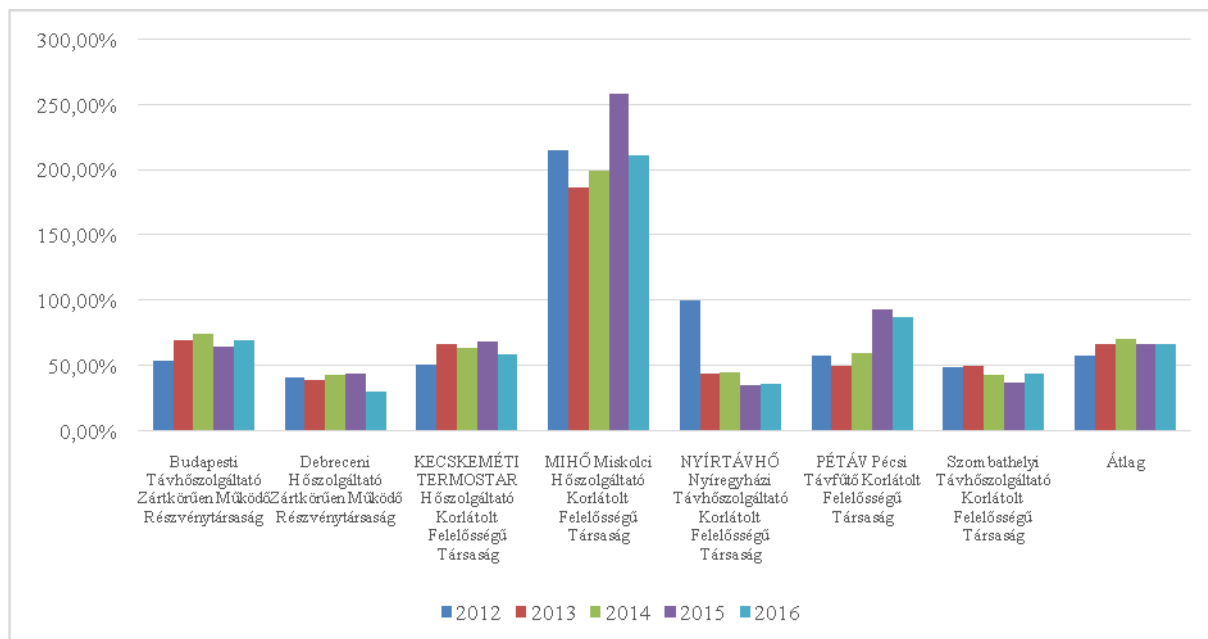


5. ábra: A vizsgálatba bevont hőszolgáltatók *Pénzhányad* mutatója (2012-2016)

Forrás: A gazdálkodók éves beszámolóí alapján saját számítás és szerkesztés

Bár a mutatónak – addig amíg a vállalat hitelképes- nincs túl különösebb jelentősége (Bozsik, 2010), a hőszolgáltatókat vizsgálva érdekes dolgokra lehetünk figyelmesek. A gazdálkodók többsége esetében az elvárttól jóval magasabb értékeket kapunk, vagyis sok- olykor talán indokoltnál is több készpénz található a gazdálkodóknál (ezen értékek a Likviditási mutató I.-nek is elfogadható értéknek bizonyultak volna ezen iparágban), csupán néhány gazdálkodó esetében figyelhető meg az alacsonyabb érték. További kutatásként érdemes lehet annak megvizsgálása, hogy mi indokolja, hogy hasonló iparágban működő, hasonló gazdálkodású vállalatok ilyen eltérő pénzkezelési politikát folytatnak. Az éves beszámolók Kiegészítő mellékletét vizsgálva megfigyelhető, hogy bár a kiválasztott vállalatok egy része önálló szervezetként végzi a hőszolgáltatást, a vizsgált városban működik egy Holding szervezet, melynek tagjaként része a közös Cash-pool rendszernek, amely alapvetően meghatározhatja a pénzkezelési politikájukat.

A vizsgált gazdálkodók pénzügyi kockázatát az áttételi mutatók mérik.

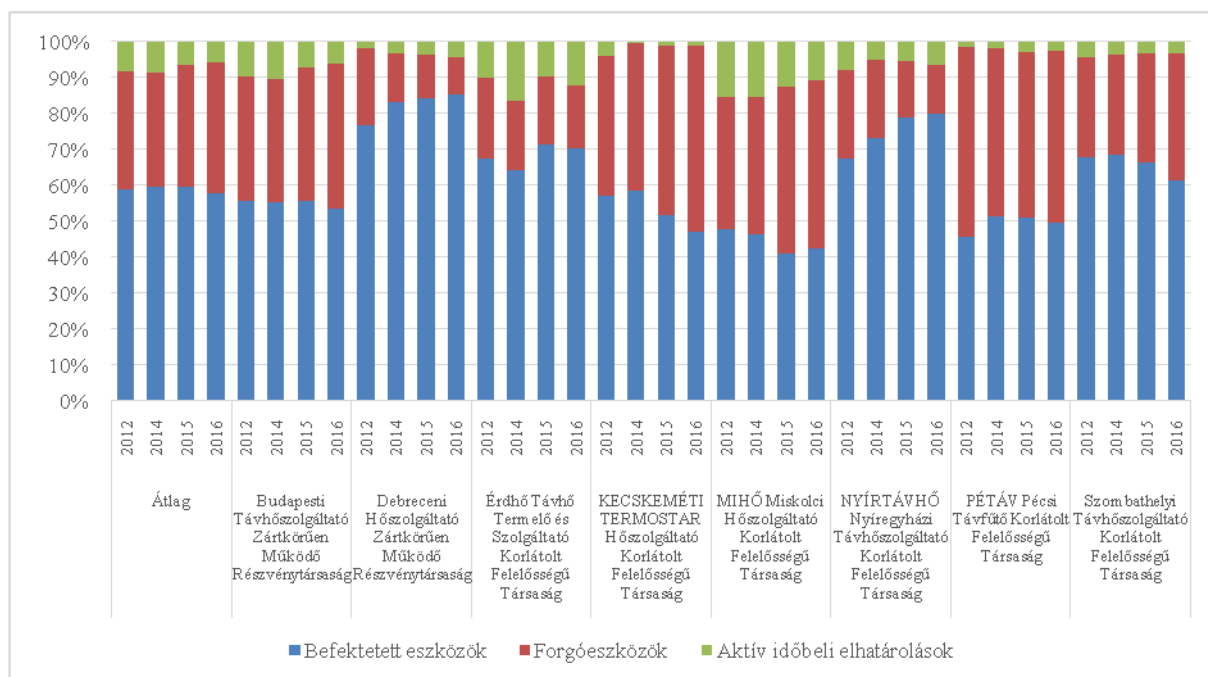


6. ábra: A vizsgálatba bevont hőszolgáltatók Tőkeellátottság mutatója (2012-2016)

Forrás: A gazdálkodók éves beszámolóí alapján saját számítás és szerkesztés

A tőkeellátottság a vállalat eladósodottságának egyik fontos jelzőszáma. A vizsgált gazdálkodók esetében – a Miskolci Hőszolgáltató kivételével elfogadható nagyságú, nincs jelentős kockázat a működésben. A MIHŐ Kft. esetében megfigyelhető szokatlanul magas eladósodottság főleg a rövid lejáratú kötelezettségek magas voltának köszönhető, mely további vizsgálatokat igényel. Érdekes lehet annak megvizsgálása, hogy vannak-e további vállalatok, melyek hasonló eladósodottsági mutatókkal rendelkeznek, és ha igen, mi ennek az oka.

A horizontális mutatók a gazdálkodók eszköz ill. forrásszerkezetét mutatják.



8. ábra: A vizsgálatba bevont hőszolgáltatók Eszközszerkezet mutatója (2012-2016)

Forrás: A gazdálkodók éves beszámolóí alapján saját számítás és szerkesztés

A szolgáltató vállalatok esetében általában a magas befektetett eszköz és alacsonyabb forgóeszköz arány a jellemző. A vizsgált vállalatok közül kettő esetében ez különösen igaz, míg négy gazdálkodónál meglepően alacsony aránnyal tapasztalhatunk. Három vállalat esetében 10% -ot elérő aktív időbeli elhatárolás arányt figyelhetünk meg, míg négy vállalat esetében ettől jóval kisebb ezen főcsoport aránya, ami eltérő számlázási mechanizmust jelöl.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

Jelen tanulmány a hagyományos pénzügyi mutatószámok felhasználási területét mutatta be – néhány kiemelt mutatószám segítségével- Magyarország legjelentősebb hőszolgáltatói esetében. Bár a hagyományos pénzügyi mutatók felhasználásakor korlátokba ütközünk, amikor a jövőre vonatkozó stratégiai döntések meghozatalára alkalmaznánk őket, mégis jól használhatóak, amikor a múltbeli teljesítmény mérése érdekében fordulunk hozzájuk. Ezek mellett célként fogalmazódott meg egy jövőbeli kutatás előkészítése, azon pontok meghatározása, amelyek a később mélyebb vizsgálat kiinduló pontjai lehetnek.

Milyen hatása volt a távhőszolgáltatás működési kereteit meghatározó szabályozásban bekövetkezett változásoknak az iparág nyereségességére, a vevőkövetelések nagyságára és az azokra elszámolt értékvesztés mértékére? Léteznek-e olyan minőségi ismérvek, amely szignifikánsan meghatározzák egy-egy gazdálkodó vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetét? Van-e kimutatható hatása a vevők/fogyasztók szociális helyzetének a gazdálkodók eredményességére, értékvesztésére? Miért van az, hogy egyazon iparágban működő hasonló méretű vállalatok különböző eszközszerkezettel rendelkeznek? Befolyásolja a vállalatoknak székhelyt adó városok nagysága a hőszolgáltatást végző vállalatok profiljának tisztaságát? Milyen hatása volt a rezsicsökkentésnek a gazdálkodók beruházási politikájára? A hőenergia forrása (megújuló, nem megújuló) érezhetően befolyásolja-e a vállalatok gazdálkodását.

A következő kutatások ezekre a kérdésekre összpontosítanak.

IRODALOMJEGYZÉK

- Alnajjar, I. A., Siam, W. Z. (2011): “The ability of Application Activity-Based Costing system on the Air Lines Companies: The Case of the Jordan Aviation Company”. In: *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 38. pp.138-154.
- Bács, Z., Lukács, L., Túróczi, I., Zéman, Z., (2016): A pénzügyi kimutatásokból számítható mutatószámok korlátai, *Controller Info* IV. évfolyam 2. szám, ISSN 2063 9309
- Bozsik, S.(2010): Vállalati pénzügyi tervezés, Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc
- Cselédes, K. (2009): Távhőszolgáltatás 40 éve a Bükk kapujában, Miskolc, MIHŐ Miskolci Hőszolgáltató Kft.
- Hegedűs M. 2005 (szerk.): A magyar távhőszolgáltatás, GKI Magyar Energiakutató és Tanácsadó Kft.,
- Kádárné, H. Á. 2010: A távfűtés áralakító tényezőinek vizsgálata a magyarországi távhőszolgáltató vállalatok körében, Ph.D. értekezés, Miskolci Egyetem, Miskolc
- Musinszki, Z. (2014): Mit mutat a mérleg? A hányadoselemzés alapjai és buktatói I., *Controller Info* I. évfolyam 12. szám, 2014. január, 20-25. o., ISSN 2063 9309
- Pál, T. (2003): “Bevezetés a számvitelbe (Introduction to Accounting)”. Miskolc. Economix Rt.

Vadász, Sz. (2015): A MIHŐ Miskolci Hőszolgáltató Kft. gazdálkodási sajátosságainak jellemzése, különös tekintettel a vállalat tőkeszerkezetére Diplomamunka, Miskolci Egyetem, Miskolc

<http://www.fotav.hu/a-tavfutes-tortenete> Letöltve: 2017.09.24.

<http://távfűtés.hu/> Letöltve: 2017.09.24.)

http://mataszsz.hu/wpcontent/uploads/2013/04/megujulo_energia_a_tavho_jovoje1.pdf

Letöltve: 2017.09.24.

A HAZAI HELYI PÉNZEK GYAKORLATÁNAK KRITIKAI ELEMZÉSE

Varga József⁹ - Cseh Balázs¹⁰

ÖSSZEFOGLALÁS

Hazánkban először 2010-ben bocsátottak ki helyi pénzt, a soproni Kékrankot. Publikációnk arra vállalkozik, hogy az azóta eltelt hét esztendő gazdasági eredményét megvonja a helyi pénz (jogi szaknyelvén forgatható utalvány) működésének területén. A cikk először a helyi pénz kibocsátásának és működtetésének általános elveit tekinti át, majd a rendelkezésre álló adatok felhasználásával ezen utalványok elterjedtségére, a hét év eredményességére, ezáltal gazdasági szerepére ad összképet. Alapvető megállapításunk, hogy a kibocsátott és forgásban lévő helyi pénzrendszerek gazdasági szerepe igen csekély. Az alacsony kamatlábkörnyezet és a gazdasági stabilitás kettőse a helyi pénzek számára jelenleg nem kedvező gazdasági klímát teremtett. A kibocsátott helyi pénzek legnagyobb érdeme, hogy olyan gazdasági és jogszabálykörnyezetet alakított ki, mely során a forgatható utalványok jövőbeni működtetése szabályozottabbá, ezáltal a résztvevő partnerek részére kisebb kockázatúvá vált.

SUMMARY

In our country, it was in 2010 when for the first time local money was handed out, namely the Kékfrank of Sopron. Our article aims to evaluate the economic results of the past seven years as regards the local money. The first section of the article explores the general principles of the issue and actuation of the local money which is followed by a part that intends to illustrate the economic role of the local money with the help of its prevalency and the efficiency of the seven years. Our general conclusion is that the economic role of these issued and rotated financial systems is quite low. The low interest rates as well as the economic stability did not create an advantageous economic climate for these issues local moneys. Their largest merit is that they created such economic and legal environment by which the future operation of rotatable moneys became more regulated, thus for the involved partners they created a lower risk.

1. BEVEZETÉSKÉNT A HELYI PÉNZRENDSZERHEZ VISZONYULÁS KÖZGAZDASÁGI ATTITÜDJEI

A főáramú közgazdaságtan által figyelembe sem vett, még csak érintőlegesen sem oktatott Gesell-féle elmélet az az alap, amely a helyi pénzek közgazdasági kötődését megalapozza. Gesell az 1890-es argentin pénzügyi válságból kiindulva alkotta meg elméletét, ami az 1929-1933. évi gazdasági világválság után elindította a helyi pénzek iránti érdeklődést. Jól ükrözi ezt az érdeklődést Irving Fisher munkássága, aki magát "Gesell kereskedő szerény tanítványának" tartotta. Fisher nagy odaadással támogatta a kamatmentes pénzzel folytatott kísérleteket az USA-ban (Fisher 1933).

A helyi pénzek jelenlegi elterjedését jelentősen felerősítette a 2008. évi, az egész világgazdaságot megrengető subprime válság. A nagymértékű pénzügyi válságok mindig felfokozták a helyi pénzek iránti érdeklődést és egymás után bocsátották ki azokat a világ legkülönbözőbb helyein. Ez alól Magyarország sem kivétel, eddig (2017-ig) öt helyi pénz (forgatható utalvány) került kibocsátásra. Néhányuk a válság elmúltával megszűnt, ami sok

⁹ Egyetemi docens, Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, H-7400 Kaposvár, Guba Sándor u. 40.,
varga.jozsef@ke.hu

¹⁰ PhD hallgató, Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, H-7400 Kaposvár, Guba Sándor u. 40.,
cseh.balazs2@ke.hu

esetben nem a helyi pénz alkalmatlanságának, hanem az elméleti alapok hiányának és a gyakorlati alkalmazás hibáinak következménye. A világon működő helyi pénzek körére nehéz pontos becslést adni. A Complementary Currency Resource Center 2015. végén 298 közösségi pénzrendszert tartott számon, melyből 290 élő, 8 megszűnt (complementarycurrency.org).

Gesell munkásságának értékelésekor először Keynes-t érdemes idézni: "Azt hiszem, a jövő többet fog tanulni Gesell, mint Marx szellemétől." (Keynes 1965, 380. o.) Kennedy (2003) írásában a pénzrendszer működésének első alaptévedéseként jellemzi a kamatos kamat exponenciális működési mechanizmusát. A helyi pénz szakirodalmában a József-fillér híres példája bemutatja, hogy a kamatos kamatrendszer hosszabb távon működésképtelen.

"Nagyjából 1890 óta létezik a Silvio Gesell által megfogalmazott pénzrendszer és *"természetes gazdasági rend"*, amely a kapitalizmushoz és a kommunizmushoz körülbelül úgy viszonyul, mint a ptolemaioszi világkép (amely szerint a Nap kering a Föld körül) a kopernikuszi világképhez (amely ennek pontosan az ellenkezőjét állítja). Gesell azt javasolja, hogy kamatszedés helyett a pénzt vonják állami hatáskörbe, s a pénzforgás biztosítása érdekében szedjenek érte *pénzhasználati*, illetve *pénzvisszatartási illetéket*. Ez az illeték nem azoknak kedvezne, akiknek a szükségesnél több pénzük van, hanem az államnak, a régióknak vagy a közösségnek, amely kibocsátja és végül is használja. A pénz szerepét ezzel *csereeszköz* funkciójára korlátoznák." (Kennedy 2003, 27-32. oldal)

A helyi pénzrendszerekhez viszonyulás során a szakirodalomban három attitűd figyelhető meg. A közgazdásztársadalom egy része elméleti okokból utasítja el a helyi pénzrendszerek bevezetésének lehetőségét. Szerintük a pénzrendszer hatékonyan működik, a helyi pénz csak „homokszem a rendszerben”, amely a rendszer hatékonyságát mérsékli.

E közgazdászok (pl. Kóczyán-Helmeczi 2011) a helyi pénzmechanizmusok értékelése során előszeretettel csak hazai példákat hoznak fel, bizonyítva ezzel, hogy ezek a kezdeményezések veszteségesek, nem fenntarthatók és marginális szerepet töltenek be a gazdasági életben. A kérdés általános megítélése szempontjából azonban figyelembe kell vennünk az általuk nem vagy ritkán vizsgált világszerte működő több ezer helyi pénz-kezdeményezést, melyek közül szép számmal találhatók sikeres példák is (ezek közül leginkább elemzett a WIR és a Chiemgauer).

A közgazdászok második csoportja alapvetően osztja a fenti érvelést, véleményük szerint azonban a válság periódusaiban szükség van a lokális kiegészítő pénzrendszer működésére. Ezek fő célja a válság mélységének, intenzitásának csökkentése (Lentner 2011). Amint a gazdaság visszatér a „normális” kerékvágásába, a helyi pénzrendszerek működtetése fölöslegessé vagy enyhébb változatban hatékonytalanná válik.

A társadalom és a közgazdásztábor harmadik csoportja szerint a jelenleg működő pénzrendszer hosszú távon fenntarthatatlan. A pénzrendszer válsága nemcsak kísérőjelensége a rendszeresen visszatérő válságoknak, hanem alapvetően azok okozója. A kamatos kamat rendszere az általa kikényszerített növekedési kényszerrel ökológiai és társadalmi katasztrófát idéz elő.

Ezért e tábor szerint szükség van a jelenlegi rendszertől alapvető működési mechanizmusában eltérő rendszerek kidolgozására. Ennek egyik lehetséges esete a helyi pénzrendszerek működtetése (Léglér et al 2011, Szóka 2013). A helyi pénz tehát nemcsak a

válságok időszakában megengedhető és hasznos eszköz, hanem általános társadalom- és gazdaság szervezési eszköz. Nem értünk egyet azon véleményekkel (pl. Kun 2006), mely szerint a helyi pénzrendszerek csak a válságok időszakában jelentenek – átmeneti – megoldást. Kun János szerint a pénzhelyettesítőknek a nagy gazdasági válságok alatt, illetve ezek után volt relevanciájuk. A válságok időszakában ugyanis – bár a potenciális kínálat jelen van -, az új érték előállítása és forgalmazása pénz formájában megvalósuló kereslet hiányában nem tud megvalósulni.

Az új pénzügyi mechanizmus működtetése terén szintén szóródnak a vélemények. Az egyik szélsőséges álláspont szerint nincs szükség a jelenlegi pénzrendszer működtetésére, e mechanizmusokat ki kell iktatni a rendszerből. A véleményiskála másik szélén állók a duális pénzrendszer mellett érvelnek, amennyiben a jelenlegi pénzrendszer működtetése mellett lokális pénzrendszerek használatára is szükség van.

Egy másik típusú besorolás (Jacsó 2013) a helyi pénzrendszer kezdeményezőit négy fő csoportba sorolja:

- lakálpatrióták: lakóhelyük gazdaságának erősítése, és új munkahelyek teremtése. (pl. Perkovácz Tamás)
- magyar érdekvédők nemzeti szinten: magyar termékek vásárlását támogaták (Kosssuth Lajos, Drábik János)
- pénzügyi összeomlástól óvó szakemberek: egy esetleges pénzügyi összeomlás esetén ideiglenesen átvehetné a csereeszköz szerepét (Bernard Lietaer, Margrit Kennedy, Vezér–Szörényi László, Varga István)
- ökológiai aktivisták: fontos kapcsolat a helyi kereslet és kínálat között (Gyulai Iván, Zalatnay László, Ángyán József)

Az ökológiai és a közgazdasági indokok közötti súlyozás során érdemes figyelni Margrit Kennedy véleményére. Szerinte lehetséges és szükséges egy új gazdasági világrendet építeni. Ezt a kényszert alapvetően nem a pénzügyi, még csak nem is a gazdasági, hanem a természeti folyamatok fogják először kikényszeríteni. "Az ökológiai egyensúly - és alighanem a világgazdasági rendszer egyensúlya is - bármikor felbomolhat, s ezt mindenki, gazdagok és szupergazdagok, a rendszer eddigi haszonélvezői is meg fogják szenvedni. A küszöbönálló katasztrófa jó alkalom lenne arra, hogy teljesen más alapokra építkezzünk egy ökológikus pénz- és gazdasági rendszer jegyében." (Kennedy 2003, 27-32. oldal)

2. A HELYI PÉNZRENDSZER MEGVALÓSULÁSÁNAK KÖRÜLMÉNYEI

A helyi pénzek bevezetésének társadalmi elfogadottsága nagymértékben meghatározza a helyi pénzrendszer bevezetését és folyamatos működtetését. A helyi pénzrendszer működtetése nem a törvényes fizetőeszköz működésének megszüntetését jelenti, hanem egy duális pénzrendszer létrejöttéhez vezethet, amely a törvényes fizetőeszköz és a helyi pénzek együttes működésén alapszik. Fontos leszögezni, hogy a duális pénzrendszerek alkalmazása és közösségi pénzek bevezetése és ezek jelen időszakban tapasztalható népszerűsége nem csak egy pillanatnyi divat, amely majd eltűnik, ha a világgazdaság újra erőre kap, hanem ennél egy sokkal komolyabb és összetettebb dolog.” (Takács 2011)

A helyi pénz megfelelő eszköz lehet helyi gazdasági növekedési és közösségi célok megvalósítására, de a bevezetésnek jelentős korlátai vannak, melyeket az alábbi pontokban foglalhatunk össze (Kerekes at al 2016):

- A helyi társadalom együttes cselekvési szándékának hiánya, a helyi társadalom összefogásának, közös célért cselekvési készségének hiánya. Minden felelősen gondolkodó szereplő óv a helyi pénz indokolatlan, elhamarkodott bevezetésétől. Úgy tűnik, a bizalom hiánya a helyi pénz közeljövőben történő bevezetésének lényegi korlátja.
- A helyi pénz mechanizmusának és hatásainak nem megfelelő ismerete alapos meggyőzőési marketingmunkával feloldható korlát.
- A helyi pénzrendszer működtetése során a politikai környezet hátráltató szerepe lényeges szerepet játszik. A jelenlegi politikai helyzetben szinte minden fontosabb helyi pénz kezdeményezés politikai cselekvésként definiálódik. Tovább bonyolítja a politikai viszonyokat, ha a helyi pénzrendszer bevezetése a helyi önkormányzat és a központi kormányzat, illetve a monetáris hatóságok közötti konfliktusként lép fel. Újabb konfliktusmező keletkezik, ha a civil szféra és a helyi önkormányzat keveredik nézeteltérésbe (pl. a soproni Kékfrank esetében).
- A helyi pénzek bevezetésének az egyes országokban eltérő a jogi fogadtatása. Magyarországon a kezdeti tiltó jellegű lépések után a jogi normák közé emelést választotta a pénzügyi intézményrendszerünk (2013. évi CCXXXV. törvény). A jelenlegi európai gyakorlat egyértelműen elfogadó, ezt számtalan nyugat-európai működő helyi pénz léte is bizonyítja. Sőt, a pozitív, támogató pénzügyi és jogi környezet világviszonylatban is fennáll.

3. EURÓPAI PÉLDÁK A HELYI PÉNZEK MŰKÖDÉSÉRE

A helyi pénzek megjelenése általában válságkezelési időszakokban gyakori és a forgalomban lévő fizetőeszköz helyettesítését szolgálja, azonban ennek ellenpéldájaként áll Christian Gelleri „chiemgauer” elnevezési helyi pénze. A chiemgauer-t 2003-ban hozta létre 16 éves fiatal tanítványai számára egy iskolai projekt kapcsán, a kezdeményezéshez a délnémetországi helyi üzletek és vállalkozások csatlakoztak. 2011-re már a világ egyik legsikeresebb alternatív devizájává vált a chiemgauer. A szóban forgó helyi pénz nem az euróban történt csalódottság, vagy annak válsága miatt jött létre, hanem az alternatív valuta felhasználói oldalán jelentkező igény okozta sikerét. Több ezer chiemgauer-felhasználó lett, akik úgy tekintettek a helyi pénzre mint egy nagyszerű módra arra, hogy a pénzt ott tartsák a vállalkozásokban és a közösségekben, ahol keletkeznek és ezáltal kereskedelmet, pénzforgalmat élénkítő hatást gyakoroljanak, mindemellett kiküszöböljék a nagyáruházak és a globalizált bankok igénybevételének negatív hatásait a helyi gazdaságban. Gelleri a diákjait bízta meg a pénzjegyek megtervezésével, valamint a számlák kezelését és a rendszer igazgatását szintén a diákokra bízta. A pénzjegyek 50-es névértékkel emelkedő címletekben kerültek kibocsátásra. Amíg az első évben a hivatalos elfogadásért és bejegyzésért küzdöttek, addig 1 év múlva a kibocsátott pénz a 75.000 euróban történt átszámítása elérte 75.000 eurós összfordalmat, úgy hogy 130 személy volt regisztrált pénzhasználó. 2010-re azonban már a 5,1 millió eurót tett ki a pénzforgalom értéke, és a Bajorországban több mint 600 vállalkozás fogadta el fizetőeszközként. (Kennedy, Lietaer, Rogers 2012)

Nagy-Britanniában szintén számos kísérletet tettek arra, hogy bevezessék a helyi pénznemeket a helyi gazdaság ösztönzésére, például a Lewes, a Totnes és a Brixton font, de a brit közgazdászok egészen a Brexitig ellenezték és negatív kritikával éltek a helyi pénzekkel szemben. Gill Seyfang például felhívta a figyelmet, hogy egyfajta kedvelés jelentkezik a helyi termékek iránt, így a helyi pénz irányában is, azonban a helyi pénzek nem sikeresek, mivel a pénznem nem ér el kritikus tömeget, és a vállalkozások nem akarják elfogadni alternatív fizetőeszközként, mert beszállítóik sem fogadják el. A helyi pénzek sikeres működésének sarokpontját abban látja, hogy a helyi pénz kibocsátója bevonja a helyi szövetkezeti bankokat és a hitelintézeteket, és ha a szövetkezeti bankok által működtetett betéti kártyával történik a forgalom bonyolítása. (Seyfang 2009)

A chiemgauer sikere abban is kereshető, hogy automatikusan elveszíti az értéket, ha nem költik el. A hagyományos pénztől eltekintve a chiemgauer csak három hónapig érvényes - az a gondolat, hogy azt el kell költeni, mert veszít értékéből az időmúlással ösztönzi a pénzforgalmat, ezáltal pedig a helyi gazdaság fellendülését eredményezheti. A névértéken történt jegyzést követően az időbélyegzővel ellátott valuta 2%-ot veszít értékéből 3 havi periódusonként, így egy év alatt a valuta 8% -kal leértékelődik. 2 és fél év alatt pedig teljesen elveszti értékét. Az értékcsökkenés segít felgyorsítani a valutaforgalmat és növelni a helyi kiadásokat. Támogatói becslés szerint a chiemgauer közel 2,5-szer gyorsabb, mint az euró. A résztvevő üzletek és vállalkozásoknak 100 eurós egyszeri regisztrációs díjat kell fizetniük, és a forgalmuk függvényében 5 € és 10 € közötti havi díj megfizetésére kötelezettek, továbbá ha a chiemgauer-t euróra cseréli, 5% -os tranzakciós díjat kell fizetnie. A díjak a rendszer működési költségeinek fedezésére szolgálnak.. A chiemgauer hálózat a részt vevő vállalkozások számára feltüntetést, reklámot biztosít a honlapján, valamint hozzáférést tesz lehetővé partneri megállapodások alapján a különféle promóciókhoz, amelyek jelentős bónusz érhetőek el. Így például a helyi pénz forgalmazásába bekapcsolódó hitelintézetek mint a GLS Bank az elfogadó helyként funkcionáló kisvállalkozások számára kamatmentes mikrohiteket is biztosít. (Kennedy, Lietaer, Rogers 2012)

A helyi pénzek forgalomba hozatalában olyan sikeres gazdaságok is látnak lehetőséget mint például a svájci. 2017. május 14. napján jegyezték be a „farinet” elnevezésű helyi pénzt. Több mint 100 helyi üzlet vállalta annak elfogadását. A másik Svájcban működő helyi pénz a 2015-ben forgalomba jött „léman”, amely Lac Léman régióban 300 elfogadóhellyel működik. 80,000 Lémans forog a 300 elfogadóhely között, bár felhasználói oldalról csupán 1000 felhasználó használja. Láthatjuk azonban, hogy ezekben az esetekben is igaz, hogy nem jelentős volumenű a pénzforgalom tömege. Ugyanez figyelhető meg Magyarországon is. A közgazdasági elméletek szerint a helyi pénz a zárt gazdaság modelljének egyik lehetséges eleme. (Tóth 2015). A zárt gazdasági modellek (pl. List és Kossuth nézetei) szerint a gazdasági folyamatok a külkereskedelem jelentős szerepvállalása nélkül is megvalósíthatók. A regionális gazdaságfejlesztés elméletei szerint az egyes világ gazdasági csoportok, nemzetek és régiók közötti kereskedelem fontos lehet ugyan (erre épül a komparatív előnyök elmélete), de ez nem lehet a társadalom gazdagságának egyedüli vagy meghatározó forrása. Az ún. endogén modell a régió belüli kereskedelmet előnyösebbnek tartja a régiók közötti kereskedelemnél, mivel az előbbi a régió belső adottságain alapuló fejlődést teszi lehetővé. Az endogén fejlődés elmélete szerint a gazdasági növekedés motorja a lokális keretek között, a helyi gazdálkodó és kereskedő, állami és civil szervezetek részvételével létrejövő együttműködés. Az endogén erőforrásokra épülő fejlesztés fontos sajátossága, hogy helyi sajátosságokra épül. Az input oldal vizsgálata mellett a helyi pénzek outputra gyakorolt hatása is lényeges, amennyiben a helyben maradó vásárlóerő helyi gazdaságfejlesztést tesz lehetővé. Kérdésként merül fel, hogy a globalizált világ gazdaságban a kis nyitott gazdasággal rendelkező, gazdasági- és társadalmi átalakuláson közelmúltban átment gyenge gazdasági és pénzügyi potenciállal rendelkező országban a zárt gazdasági modell megvalósítás modelljének lehetősége. Bár e modell működőképessége véleményünk szerint nemzetgazdasági szinten adott körülmények között erősen megkérdőjelezhető, helyi szinten azonban számos esetben működőképesnek bizonyult. Továbbá fontos megjegyezni – Svájc és Magyarország példája is ezt erősíti -, hogy az endogén gazdaságfejlesztés szempontjából lényeges kérdés az endogén gazdaság hatókörének kijelölése, amely a helyi pénzek vonatkozásában a helyi pénz bevezetése területi hatókörének megállapítása kérdését jelenti. Az eddigi fejtegetésekből kiderült, hogy a helyi pénz nem alkalmas a nemzeti pénz helyettesítésére, leváltására, hanem egy szűkebb körben vezethető be. A helyi pénzek hatóköréről kettő régiómodell szolgálhat. A funkcionális (analitikus) régiók olyan régiótípust

képviselnek, melyekben a régió határát az elemzési szükségletek szerint alakítják ki. A kategorizálás döntően természeti-környezeti, illetve társadalmi-gazdasági jellemzőkön alapszik. A másik megoldási lehetőség a normatív régió kialakítása, amely politikai akaratot testesít meg, általában történelmileg rögzített határokkal rendelkezik (Tóth 2011). A helyipénz-rendszerek közgazdasági jelentősége abban nyilvánul meg, hogy az endogén fejlődés elméletét szem előtt tartva a régióon belüli kereskedelmet erősíti. Az endogén modell szerint ugyan a gazdaság működésében fontos szerepet játszik a külkereskedelem is, azonban sokkal előnyösebb, ha a régiókon belül, a lokális keretek között megvalósuló együttműködés hatása meghatározóbb a gazdasági növekedés fellendítésében. A távolsági kereskedelem fontos elem a nemzetgazdaságban azokon a területeken, ahol a helyi termékek nem fedezik a szükségleteket, illetve ahol a méretgazdaságosság megkívánja a termelés központosítását. Egyéb területeken azonban a helyi termékeknek, a rövid értékesítési láncoknak kell elsőbbséget biztosítanunk, ökológiai, társadalmi, szociális, etikai szempontok alapján. Klasszikus példa a már említett Svájc esete, ahol a termékbeszerzés helyi gazdasági környezetből történhet. Ha innen nem szerezhető be a termék, illetve szolgáltatás, el kell gondolkodni azon, hogy szükség van-e egyáltalán arra.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

A teoretikus áttekintés alapján véleményünk szerint a helyi pénzek működése a gazdaságot élénkítő hatásait erősítik. Ami azért is fontos, mivel alapvetésként jelentkezik, hogy a magyar monetáris rendszer válsággal szenved, amely a fenntartható fejlődés gondolatával kiegyeztetetetlenül működik. Hiányzik a stratégiai szemlélet, azonban számarányaiban magas a jövedelem-és vagyonkoncentráció, ami életképtelen és hanyatló pénzügyi struktúrát eredményez. Erre alternatív megoldásként jelentkezhet a helyi, önszerveződő, de a kormányzati, állami szinten támogatott és legitimált pénzügyi közvetítőrendszer kiépítése, tehát a helyi pénz. A fentebb említésre került példák alapján már az elméletet erősíti a nemzetközi gyakorlat. Magyarországon az említett 2013. évi CCXXXV. törvény szintű szabályozás csak elfogadja a helyi pénzt mint lehetőséget, azonban joghézagot és bizonytalanságot hagyva nem emeli tényleges pénz szintjére, így a helyi pénzek működési feltételei között szerepel a kibocsátás legitimitása, illetve a működés jogi keretek közötti tartása, ellenőrzése, felügyelete, de a helyi pénzekbe sikerességének kritériumaként szereplő helyettesítő fizetőeszközbe fektetett bizalmat nem eredményezi. A helyi pénzek társadalmi-gazdasági megalapozottsága a modern pénzrendszerek létrejöttével szükségszerűen felerősödött, mivel a belső érték nélküli pénzrendszerek is hasonló bizalomra épülnek, a mögöttük felhalmozott áruk és szolgáltatások értékfedezete határozza meg vásárlóértéküket „. Ugyanakkor fontos rámutatni arra, hogy a pénz helyettesítők szerepe a mai gazdasági és pénzügyi környezetben indokolt, de hibás működésük a pénzügyi rendszerekkel szembeni bizalom csökkenésével jár. A helyi pénz működésének pénzügyi előnyei kimutathatóak, amik a helyi vállalkozások mellett az önkormányzatokra gyakorolt hatásaiban is jelentősek. Az önkormányzatok és a helyi pénzrendszerek kapcsolatának minősége meghatározza a pénzügyi lehetőségeket. Az önkormányzatok bekapcsolódása a helyi pénzek működési rendszerébe a közhatalom gyakorlásában és hozzáállásában nyilvánul meg, amelynek mikéntjére példákat hozhatunk a már működő helyi pénzek esetében, illetve akár az indulásra váróknál is.

Álláspontunk szerint további helyi pénzek, forgatható utalványok kibocsátása, forgalmazása és működése egy lehetséges gazdaságfejlesztő és élénkítő hatást gyakorolhat, mivel égető szükség kínálkozik alternatív helyi megoldások keresésére és találatára a gazdaságilag leszakadó hátrányos helyzetű térségekben. A helyi pénzrendszer meglátásunk szerint főleg pont annak köszönheti népszerűségét és gazdaságot élénkítő hatását, hogy a helyi viszonyokhoz igazodóan alulról szervezeten jön létre és működik, ezért a helyi szervezeti

egységeknek (helyi önkormányzat, szövetkezeti jellegű hitelintézetek, helyi mikrovállalkozások) és a magasabb szintű központi jellegű, támogató funkciót betöltő intézményeknek, szervezeteknek (kormányzat, központi bank) együttműködése szükséges annak érdekében, hogy a háttérben mind a diszpozitivitás, mind a diszkrécionalitás érvényesülhessen. A kooperáció ideális esetben és a jövőre mutatóan a helyi pénz működésének elengedhetetlen eleme.

IRODALOMJEGYZÉK

- Fisher, Irving (1933): Stamp Scrip. Adelphi Company, New York
- Gesell, Silvio (2004): A természetes gazdasági rend. Kétezerregy kiadó
- Jacsó Enikő (2013): Helyi pénzek. Kisközségi program http://www.humusz.hu/sités/default/filés/Dokumentumok/kozossegek/helyi_penz_kiskozossegi_program.pdf. Letöltés: 2016. február 3. Letöltés: 2017. október 8.
- Kennedy, Margrit: Gazdasági növekedés és kamatrendszer - Négy alapvető tévedés. Fordította: Andrásfalvy András. Kovász VII. évfolyam, 1-2. szám. 2003. Tavasz - Nyár (27-32. oldal)
- Keynes, John Maynard (1965): A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete. 23. fejezet KJK, Budapest
- Kennedy, Margrit - Lietaer, Bernard – Rogers, John (2012): People Money: The Promise of Regional Currencies, Devon
- Kerekes, Sándor – Gál, Veronika – Oroszi, Sándor – Parádi Dolgos, Anett – Varga, József (2016): Pénzügyekről másképpen. Fenntarthatóság és közösségi pénzügyek (Szerk. Kerekes, Sándor). Wolters Kluwer
- Kun, János (2006): A pénzhelyettesítőkről. Tanulmány PSZÁF Budapest
- Léglér, Nikolett - Kovács, Tamás – Vágyi, Ferenc Róbert (2011): A helyi pénz és az önkormányzat kapcsolata. In: Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaság-tudományi Kar. Adóz(z)unk a jövőnek? – Modern pénzügyek Uniós kihívások. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2011.10.06-2011.10.07. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2011. pp. KT 1-21.
- Lentner, Csaba (2011): A pénzügyi stabilitásért. Magyar Hírlap online 2011-02-25, Letöltés: 2017. október 8.
- Seyfang, Gill (2009): The new economics of sustainable consumption: seeds of change, Palgrave Macmillan, London
- Szóka, Károly (2013): A helyi pénz és társadalmi vonatkozásai. Acta Scientiarum Socialium. 38. 5–6. 59–66.
- Takács, Péter (2011) Javaslat egy Régió gazdasági-társadalmi fellendítésére egy pénzhelyettesítő közösségi pénz és a C3 elszámolási rendszer bevezetése által. <http://menedzserkalauz.hu/wp-content/uploads/Takacs-P-Javaslat-kozossegi-penz-bevezetesereV2.pdf>. Letöltés: 2017. október 8.
- Tóth, Balázs István (2011): A helyi valuta szerepe a lokális gazdaságfejlesztésben. Pénzügyi Szemle, 2011/1.
- Tóth, Balázs (2015): Kutatási jelentés „A helyi pénz bevezetésének lehetőségei Székelyföldön” c. kutatási megbízáshoz. Nemzetstratégiai Kutatóintézet.

TÉRGAZDASÁGTAN SZEKCIÓ

**A VISEGRÁDI-ORSZÁGOK ESÉLYEI A VÁLTOZÓ EURÓPAI
GAZDASÁGI TÉRBEN: HANTOS ELEMÉR INTEGRÁCIÓS
TÖREKVÉSEINEK IDŐSZERŰSÉGE**

Kocziszky György

Prof. Dr. CSc Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Világ- és Regionális Gazdaságtan
Intézet

regkagye@uni-miskolc.hu

A Közép-Kelet európai, ill. a Duna-menti országok szorosabb gazdasági, politikai együttműködésének gondolata, az elmúlt két évszázad során többször is felvetődött (pl.: Kossuth Lajos, Deák Ferenc politikai, Hantos Elemér, stb. gazdaságpolitikai írásaiban), majd különböző okok miatt megfeneklett. Az 1989 után végbement geopolitikai változások újraélesztették ezeket a törekvéseket.

Ennek eredménye a visegrádi együtt működés létrejötte, majd hazánk EU tagsága. Jogosan vethető fel, hogy az előbbi milyen új elemeket és hozzáadott értéket jelent az EU tagsághoz képest, ill. a két közösség céljai mennyire harmonizálnak?

A szerző tanulmányában a két világháború közötti korszak egyik kiemelkedő, a hazai közgazdasági, gazdaságpolitikai körökben kevésbé idézett szerző, Hantos Elemér gondolatait ütközteti a V4-ek céljaival, eddigi eredményeivel, elemzi jövőbeni kilátásait.

BEVEZETŐ

A második világháborút követően a szovjet fennhatóság alá került országokban (így hazánkban is) az ideológiai és gondolati terror, a múlt értékeinek tudatos elhallgatása, ill. torzítása káros hatással volt nem csak történelmi ismereteinkre, nemzettudatunkra, hanem a közgazdasági gondolásunkra is.

A kommunista hatalomátvételt követően egyik napról a másikra nem-kívánatosokká váltak, s ezért levették a könyvtárak nyilvános polcairól azokat a gazdaságelméleti és gazdaságtörténeti, különösen a (nagy)térgazdaságtannal foglalkozó munkákat, amelyeket az új ideológia nemkívánatosnak tartott.

Ennek az esztétörténeti tisztogatásnak a következménye, hogy a felnövekvő közgazdász generációk közel negyven évig nem vagy csak említés szintjén hallhattak a kiegyezést követő, majd a két világháború közötti korszak kiemelkedő közgazdász egyéniségeiről (pl.: Kautz Gyuláról, Surányi Unger Tivadarról, Heller Farkasról, Popovics Sándorról, stb.).

Méltán közéjük sorolható szakmai munkássága, nemzetközi ismertsége, gondolatainak eredetisége és újszerűsége, jelentős irodalmi munkássága alapján (a magyaron kívül angolul, németül, franciául és olaszul előadó és rendszeresen publikáló) Hantos Elemér, aki (a két világháború között) a közép-európai országok gazdasági együttműködése szükségességének volt hazai apostola.

Hantos Elemér (eredeti nevén: Hecht Elemér; Budapest, 1881-Budapest, 1942) a Királyi Magyar Tudományegyetem (ma Eötvös Lóránd Tudományegyetem) jogi fakultását végezte és doktorátust szerzett (Újváry, 1929). Részt vett a Pénzüstézetek Országos Egyesületének és Nyugdíjgyesületének alapításában s mindkettőnek alelnöke lett; ill. jelentős szerepet vállalt a hálózat bővítésében, mint arról a korabeli újságok (pl.: Jász Újság, 1910.11.17., stb.) beszámolnak. 1910- 18-ig országgyűlési képviselő volt munkapárti programmal. 1916-ban kereskedelemügyi politikai államtitkár, majd egyetemi magántanár, az Eperjesről Miskolcra költözött Evangélikus Jogakadémián (1919-1922); 1918-tól kezdve a

Postatakarékpénztár elnöke; 1922-ben újra országgyűlési képviselő a miskolci körzetben (Hantos, 1922); 1924-ben a Népszövetség közgazdasági szakértője lett.

1905 és 1910 között a Pénzügyi Szemle (a Pénzügyintézetek Országos Szövetsége kiadásában), majd 1910 és 1920 között a Pénzügyi Szemle (Pénzügyintézetek Országos Egyesülete kiadásában megjelenő lap) szerkesztője. (Hantos Elemér pályafutását 1922-ig, ld.: H.E. 1922; utána Újvári, 1929.p.844).

A Magyar Királyi Egyetem Jog- és Államtudományi Karán pénzügytanból 1917-ben szerzett magántanári címet; 1927-ben lett egyetemi nyilvános rendkívüli tanár (MNLOL, 1927).

Az 1910-es évek elejétől publikált. Kezdetben (1904-1918) elsősorban a pénzügyintézeti reformmal, majd a világháború okozta pénzügyi helyzettel kapcsolatban jelentek meg írásai¹¹. Hantos Elemér a Közép-európai országok¹² gazdasági integrációjának egyik európai úttörője volt, aki a Trianon utáni Magyar Királyság gazdasági talpra állításán, tudatos politikai karanténjának megszüntetésén fáradozott.

Tanulmányomban a külső és belső gondokkal, politikai vitákkal terhelt (pl.: migráció), gazdasági egyensúlytalansággal (pl.: növekedési csapda, magországi és a periféria közötti feszültségekkel, stb.) küzdő, de-facto többséssé vált Európai Unió, s ezen belül a Visegrádi Együttműködés helyzetét, jövőbeni geopolitikai mozgásterét vizsgálom, utalva a hantosi gondolatokra.

1.GAZDASÁGTÖRTÉNETI ELŐZMÉNYEK: HANTOS ELEMÉR INTEGRÁCIÓS KONCEPCIÓJA

Közép-Kelet Európában, ill. a Duna-medencében elhelyezkedő országok szorosabb együttműködésére utaló törekvések nem újkeletűek. A 19. század második felében Közép-Kelet-Európa népeinek jövőjére vonatkozóan legalább két elképzelés alakult ki. Az egyik a Habsburg Monarchia föderális átalakulását vizionálta a történelem során valaha volt nemzetállamok újraélesztésével (Romsics, 1997). A másik (a nemzetállamok létrejöttét segítő) vám, ill. pénzügyi uniójának létrehozására törekedett. Mint ismeretes, végül egyik törekvés sem vált valóra (Németország önálló lett, a Habsburg Monarchia dualista államformává alakult át, amelyben az 1918 után önálló államot létrehozó nemzetiségek jogai korlátozottak voltak).

Hantos kiterjed szakirodalmi munkásságát három tényező motiválta 1918 után:

Magyarország gazdasági és politikai elszigeteltségének megszüntetése (Hantos, 1927.b, h; 1932. b.);

a Duna menti országok társadalmi, gazdasági együttműködésének helyreállítása (Hantos, 1932.b; 1933.a; 1934.a; 1934.b; 1935.b; 1935.b);

a térség geopolitikai stabilitásának megteremtése (Hantos, 1933.c; 1935.a.);

¹¹Hantos 1904-től publikált rendszeresen: „A konverziós törvény reformja” 1904-ben, „Hitelszervezetünk újabb irányai” 1905-ben, „A pénzügyintézetek ellenőrzése Magyarországon” ugyanazon évben. „A csekkjog kodifikációja” 1906-ban jelenik meg, s a következő években a váltójog nemzetközi egységesítéséről szóló tanulmányai látnak napvilágot. Az első világháború alatt a hadi gazdálkodás és pénzügyek körébe vágó több munkát publikál, közöttük: „A világháború gazdasági és pénzügyi hatásairól” (1916) és „A monarchia pénzügyi erőfeszítéséről” (1916) szóló munka német nyelven is; Berlinben több előadást tart a központi hatalmak egymáshoz való viszonyáról.

¹² Hantos a Közép-európai országok csoportjába Németországot, Lengyelországot, Romániát, Csehszlovákiát, Szlovén-Horvát Királyságot, Magyarországot és Ausztriát sorolta (Hantos, 1927.b. p.8.)

a magyar gazdaság növekedéséhez szükséges külpiaci feltételek helyreállítása (Hantos, 1927.a, 1935c).

Hantosa (társadalmi és gazdasági együttműködéssel kapcsolatos) problémák gyökerét alapvetően a geopolitikai okokra vezette vissza (H.E. 1922; Hantos, 1935.b, p.1.).

Megoldásként az utódállamok a szorosabb gazdasági együttműködését „gazdasági és területi integritását” (H.E. 1922), azaz az együttműködő országok vám és adójogi harmonizációjára, pénzügyeinek együttműködésére, a közös valuta bevezetésére tesz javaslatot a nemzetállami önállóság megtartása mellett (H.E. 1922).

Későbbi munkáiban ezt az un. nagytérgazdasági gondolatot viszi tovább.¹³

2. VISEGRÁDI EGYÜTTMŰKÖDÉS: TÉRNYERÉS VS. HANYATLÁS

Az 1991-ben Csehszlovákia, Lengyelország és Magyarország kormányai az egymás közötti gazdasági együttműködés elősegítése érdekében létrehozták a Visegrádi Együttműködés-t,

¹³ A nagytérgazdaságtan fogalma a szakirodalom Predöhl tanulmányában jelent meg először (Predöhl, 1934). Hantos ezt a fogalmat „területi integritás”-ként használja jóval korábban (Hantos, 1922); politikai okokból végig a „Donauraum” kifejezéssel él írásaiban.

A Donauraum elképzeléseinek tudományos megalapozásának érdekében egy Közép-Európa Intézet felállítását javasolja (Hantos, 1926), ami (szándékok hiányában) úgy tűnik, nem valósult meg.

A magyar nyelvű szakirodalom az 1940-es évek elejétől veszi át a „nagytérgazdaságtan” kifejezést.

„A nagytérgazdasági politikát több állam gazdaságpolitikai magatartásában megnyilvánuló összhang teremti meg. Ha több állam megfelelő gazdaságpolitikával fejleszti a kölcsönös munkamegosztást, még nem bizonyos, hogy nagytérszerű munkamegosztásban élnek. Az úgyanis gyakori eset, hogy egymástól független államok szorosabb kapcsolatokat teremtenek gazdasági értelemben is, anélkül, hogy ez az együttműködés a nagytérgazdasági politika sajátosságait teremtené meg. Azzal pl., hogy több állam a kölcsönös áruforgalom fokozása érdekében erőfeszítéseket tesz, még nem valósította meg ennek a nemzetközi területnek gazdasági összhangját.

A nagytérgazdaság önállóan létező gazdasági képződményként csakis úgy állhat meg, ha a nemzeti gazdaságpolitikák feltételezése mellett is a nagytérgazdasági politika a nagytérség egészébe irányítólag léphet fel a munka és a tőke elhelyeződésének kérdésénél.

A nagytérgazdasági politika jelenléte szükségképpen magában foglalja, hogy összhangba hozott mérlegelési szempontok érvényesüljenek a nagytérség alapvető gazdasági kérdéseiben, aminek az a feltétele, hogy az egyes nemzeti gazdaságpolitikák tudatosan a nagytérség érdekeit szem előtt tartásuk. Az összhangnak gazdasági rendszer, gazdasági szerkezet és gazdasági helyzet szempontjából egyaránt meg kell lennie. a) Szükséges az, hogy azok az alapelvek és azok az eljárások, amelyeket a nagytérgazdasági politika szem előtt tart a nagytérségben együttműködő valamennyi állam gazdaságpolitikájában kötelező elvekként és eljárásokként nyerjenek alkalmazást. Elengedhetetlen tehát, hogy a nagytérség minden egyes államában ugyanaz a gazdasági rendszer uralkodjon.”

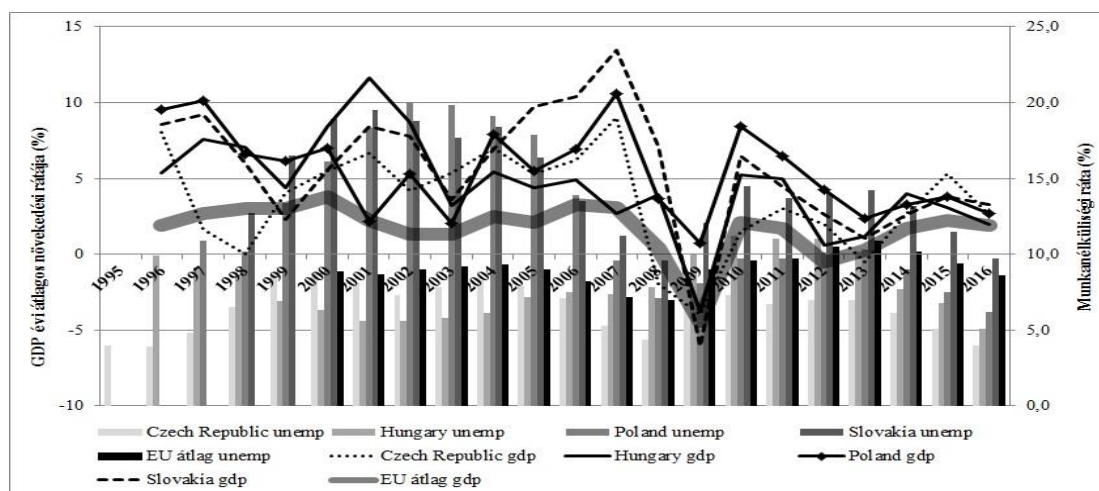
(Csikós Nagy, 1942. pp. 29-30.)

majd a Közép-európai Szabadkereskedelmi Megállapodás-t (CEFTA, 1992)¹⁴, amely a korábbi (KGST) és a remélt (EGK) integrációt volt hivatott pótolni, ill. előkészíteni.¹⁵

A Visegrádi Együttműködés-t sokan átmenetinek tartották, ami az érintetteknek az Európai Gazdasági Közösséghez/ Európai Unióhoz történő csatlakozását követően okafogyottá válik. Nem így történt, a pesszimista forgatókönyvvel szemben az optimista szcenárió mellett voksolóknak lett igazuk, s az együttműködés nem vált okafogyottá. Igaz ez a megállapítás annak ellenére, hogy a kezdeti látványos nyilatkozatokat egyrészt az együttműködésben résztvevő országok között (elsősorban a szlovák-magyar viszonylatban) jelentkező politikai feszültségek, másrészt a négy országnak az Európai Unióhoz történő integrációja (2004) lelassította.

A V4-ek együttműködése a 2010-es évektől kezdődően új funkciót kapott. Ebben szerepet játszott egyrészt, hogy a 2008-as pénzügyi válság eltérő mértékben, de érzékenyen érintette a V4-eket, ezért visszaesett a gazdaság teljesítménye, megugrott a munkanélküliségi ráta (1. ábra).

Másrészt a válság hatására az EU déli perifériáján megnövekedett gondok miatt (görög, portugál, olasz, spanyol válság hatására) a V4-ek politikai együttműködésének jelentősége megnőtt.



1. ábra: V4 országok GDP-jének (%) és munkanélküliségi rátájának (%) változása (1995-2015)

Forrás: Eurostat adatok alapján saját szerkesztés

(Megjegyzés: GDP évi átlagos növekedési rátája (%) - bal tengely; munkanélküliségi ráta (%) – jobb tengely)

A válságot követő fiskális és monetáris lazítás eredményesnek mondható, a GDP növekedési üteme a régióban meghaladja az EU-ban mért átlagos növekedési ütemet.

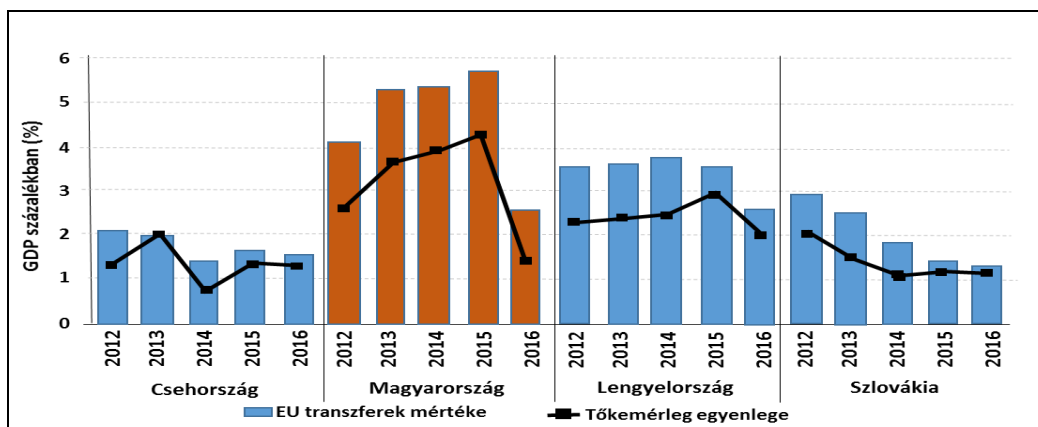
A helyzetet árnyalja, hogy :

a válság eltérően érintette a négy országot (Csehországot ráta meg legkevésbé);

az EU transzferek beáramlása változatlanul fontos szerepet játszik a térség országainak gazdaságában (2. ábra);

¹⁴ Az 1989 utáni geopolitikai változásokat kihasználva, az 1335-ben a visegrádi királyi palotában megkötött együttműködést élesztették újjá az érintett országok (Csehszlovákia, Lengyelország és Magyarország) vezetői a kezdeményezést a Nyugat-európai országok támogatásával. Ebben fontos szempont volt a térség politikai stabilitásának biztosítása.

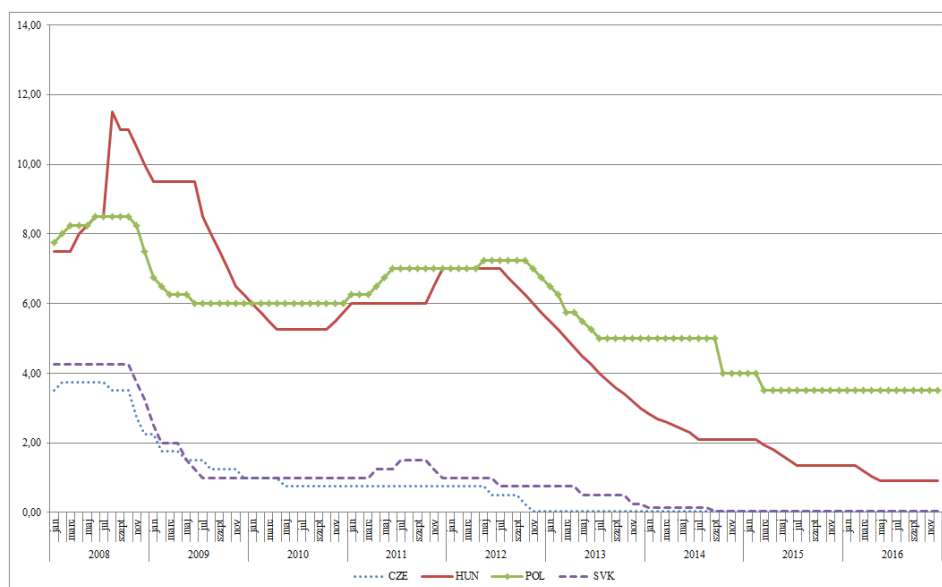
¹⁵ A CEFTA céljaul tűzte ki, hogy segíti az aláíró tagországokat függetlenségük és demokratikus berendezkedésük fenntartásában, a totalitárius rendszer maradványainak leépítésében, a parlamenti demokrácia és a jogállamiság intézményrendszerének kiépítésében, a korszerű piacgazdaság megvalósításában.



2. ábra: EU transzferek beáramlása és a tőkémérleg alakulása
(éves változás)

Forrás: Eurostat

A gazdasági szerkezet átalakulása eltérő ütemű, mind a négy ország esetében domináns a közúti járműgyártás, ami önmagában kockázatot jelent; eltérően alakult a négy ország pénzügyi kondíciója (3. ábra).



3.

ábra:

Alapkamat változása a V4 országokban

Forrás: Czech National Bank; Magyar Nemzeti Bank; Narodowy Bank Polski; National Bank of Slovakia adatai alapján saját szerkesztés

3.KÖVETKEZTETÉSEK

Az elmúlt 30 esztendőben végbement politikai feltételrendszer változása lehetővé tette Európában a belső piacok átjárhatóságát, a szűken értelmezett hantosi törekvések (a vámunió, a közlekedési, a hírközlési és a jogi akadálymentesítés) megvalósultak. A 2008-as pénzügyi válság felszínre hozta, ill. felerősítette az európai együttműködés gyenge pontjait, ellentmondásait. Összességében ennek ellenére azt mondhatjuk, hogy Hantos alapvető álmai beteljesültek. Mégis egyre többször teszik fel a kérdést: hogyan tovább Európai Unió az átalakuló globális geopolitikai erőviszonyok közepette? Hogyan tovább V4-ek a változó európai geopolitikai térben?

Érdemes ezekre adható válaszokat számba venni (még akkor is, ha számos bizonytalansági tényezővel kell számolnunk):

a) Többsebességes EU kockázatai

A bővülési, ill. mélyülési folyamat az elmúlt évtizedben gyakorlatilag kétsebességessé alakította át az Európai Unió-t (28 országból 19 tagja az un. eurózónának, hat ország pedig az un. schengeni határokon kívül van).

b) EU geopolitikai súlya csökkenésével járó kockázatok

Ezzel egyidejűleg az EU geopolitikai súlya csökkent, részben külső okok (pl.: az euró nem váltotta be a második világpénzhez fűzött reményt, instabil orosz, USA kapcsolat, stb.), másrészt belső okok (pl.: nem sikerült az előrecedés és a népesség csökkenés megállítása, alacsony a periféria országos versenyképessége, válság kezelés módja újabb válságokat generál, BREXIT-ből származó bizonytalanságok, stb.) miatt.

Az együttműködés geopolitikai, gazdasági térvészését egyrészt a 2008-as pénzügyi válság, másrészt az Unió belső problémái (Brexit, migráció eltérő megítélése, stb.) tovább erősítette.

c) Stabilitáskockázatok

Az európai stabilitásnak nem csak Brüsszel jelenti a zálogát. Legalább ilyen fontos a mag és a periféria országok, ill. az egyes országok politikai stabilitásának a kérdése, ami nem független az egyes tagállamok közötti gazdasági diszparitásoktól.

d) Periféria országok felzárkóztatásának kockázata

A periféria országok felzárkóztatása a mag országoknak is elemi érdeke. A win-win politika hiányában a politikai problémák permanens módon újra fognak termelődni.

Egyre többször fogalmazódik meg: Van-e kiút a válságból, ill. milyen szerepet tölthetnek be a V4-ek ebben a folyamatban? Ebben az átalakulás előtti, majd utáni (Egyesült Királyság nélküli, új elnök irányítása alá kerülő Bizottság, stb.) időszakban egyértelműen felértékelődik a V4 országok együttműködése.

e) Szlovák-magyar, cseh-magyar politikai együttműködés kockázatai

Kérdéses azonban ennek stabilitása (pl.: a szlovák-magyar és a cseh-magyar kapcsolatokat tartósan terheli a Benes dekrétumok, stb.), ill. a növekedési ütem (~4%) fenntarthatósága. Ennek hiánya ui. tovább növelheti a mag és a keleti szélén lévő periféria országok közötti különbséget. Csak reménykedhetünk abban, hogy nem ez a pesszimista forgatókönyv valósul meg!

HIVATKOZOTT IRODALOM

CsikósNagy B. (1942): *Nagytergazdaság: elmélet és politika*. Gergely R. Könyvkereskedése, Budapest.

Diószegi L. (2013): *Válság és integráció. Gazdasági egyesítési tervek a Duna-medencében az 1929-1933 évi világgazdasági válság időszakában angol külügyi dokumentumok tükrében*. Doktori disszertáció. ELTE Új- és Jelenkori Egyetemes Történelem Doktori Program, Budapest.

Hantos E. (1912): Finanzpolitik und Handelspolitik. In: *Festgabe für Georg von Schanz*. Bd.1, pp. 96-117.

Hantos E. (1914a): A magyar váltójog: Az új váltótörvény és váltóeljárás magyarázatával. Pénzügyintézetek Országos Egyesülete, Budapest.

Hantos E. (1914b): A pénzügyintézetireform ügyében: Képviselőházi beszéd. Budapest, Pénzügyintézetek Országos Egyesülete.

Hantos E. (1916): A pénzügyintézeti reform: A Pénzügyintézeti Központ törvényének és alapszabályainak jegyzetes szövegével. Pénzügyintézetek Országos Egyesülete, Budapest.

- Hantos E. (1922): *Dr. Hantos Elemér pályája és programja*. Klein, Ludvig és Szelényi könyvnyomda r.t; Miskolc.
- Hantos E. (1925a): *Das Geldproblem in Mitteleuropa*. Jena, Fischer.
- Hantos E. (1925b): *Die Handelspolitik in Mitteleuropa*. Jena, Fischer.
- Hantos E. (1926): *Das Kulturproblem in Mitteleuropa*. Enke, Stuttgart.
- Hantos E. (1927a): A világgazdasági konferencia problémái. *OMKE*, 1927/7.
- Hantos E. (1927b): *Denkschrift über die wirtschaftlichen Probleme Mitteleuropas*. Mitteleuropäische Wirtschaftstagung, Wien.
- Hantos E. (1927c): Die Ergebnisse der Weltwirtschaftskonferenz. *JB Nationalökonomie*, 1927/27/2.
- Hantos E. (1927d): Die Kooperation der Notenbanken im Dienste der Konjunkturpolitik. *Bank-Archiv*.
- Hantos E. (1927e): Die Kooperation der Notenbanken im Dienste der Diskontpolitik. *Bank-Archiv*, 1927/26.
- Hantos E. (1927f): Die Kooperation der Notenbanken im Wirtschaftsdienst. *Bank-Archiv*, 1927/9.
- Hantos E. (1927g): Die stabilisierung des Goldwertes im Wege der Kooperation der Notenbanken. *Bank-Archiv*, 1927/26/9.
- Hantos E. (1927h): Középeurópa gazdasági problémái a világgazdasági konferencia előtt. *Közgazdasági Szemle*, 1927/70.
- Hantos E. (1927i): *La conférence économique internationale*. Impr. J. Dumoulin, Paris.
- Hantos E. (1928a): Die Organisation der Kooperation der Notenbanken. *Bank-Archiv*, 28/5.
- Hantos E. (1928b): *Die Weltwirtschaftskonferenz: Probleme und Ergebnisse*. Gloeckner, Leipzig.
- Hantos E. (1928c): *Das Donauproblem in der mitteleuropäischen Wirtschaft*. Verl. Mitteleuropäische Wirtschaftstagung, Wien.
- Hantos E. (1928d): *Europäischer Zollverein und mitteleuropäische Wirtschaftsgemeinschaft*. Organisation Verlagsgesellschaft, Berlin.
- Hantos E. (1929a): A világgazdaság racionalizálása. *Külügyi Szemle*, 1929/2.
- Hantos E. (1929b): *Mitteleuropäische Eisenbahnpolitik: Zusammenschluss der Eisenbahnsysteme von Deutschland, Österreich, Ungarn, Tschechoslowakei, Polen, Rumänien und Jugoslawien*. Wien, Wilhelm Braumüller, Leipzig.
- Hantos E. (1929c): *Mitteleuropäische Wasserstrassenpolitik: Referate und Beschlüsse der Mitteleuropäischen Wasserstrassenkonferenz*, Budapest, 11. bis 13. Mai 1929. Wien, Wilhelm Braumüller, Leipzig.
- Hantos E. (1929d): *Mitteleuropäischer Postverein*. Wien Wilhelm Braumüller, Leipzig.
- Hantos E. (1929e): *Die geopolitischen Grundlagen eines wirtschaftlichen Zusammenschlusses in Mitteleuropa*. K. Vowinckel, Berlin.
- Hantos E. (1930a): A mezőgazdasági válság középeurópai megoldása, *Mezőgazdasági Közlemények*.
- Hantos E. (1930a): *Das Mitteleuropäische Agrarproblem und seine Lösung*. Organisation, Berlin.
- Hantos E. (1930c): *Die Rationalisierung der Weltwirtschaft*. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- Hantos E. (1930d): Die Strukturwandlungen im ungarischen Bankwesen nach dem Kriege. *Bank-Archiv*.
- Hantos E. (1930e): Hitelszervezetünk változásai a háború után. *Közgazdasági Szemle*, 1930/10.
- Hantos E. (1930f): *L'économie mondiale et la Société de Nations*. Marcel Giard, Paris.
- Hantos E. (1931a): Die Auslandverschuldung der Donaustaten. *Bank-Archiv*, 1931/33.

- Hantos E. (1931b): Die Bank für Internationalen ZahlungsausgleichimDienste der Kooperation der Notenbanken. *Bankwissenschaft*, 8/4.
- Hantos E. (1931c): *Die Kooperation der NotenbankenalsMittelzurRationalisierung der Weltwirtschaft*. Mohr, Thübingen.
- Hantos E. (1931d): Intézkedések az agrárválság megoldására. *Mezőgazdasági Közlemények*, 1931/4.
- Hantos E. (1931e): Mezőgazdaságunk válsága és annak nemzetközi megoldása. *Közgazdasági Szemle*, 1931/1.
- Hantos E. (1931f): *MitteleuropäischeKartelleimDienste des industriellenZusammenschlusses*. Berlin, OrganisationVerlaggesellschaft, Berlin.
- Hantos E. (1932a): *L'Europecentrale. Unenouvelleorganisationéconomique*. Alcan, Paris.
- Hantos E. (1932b): Magyarország gazdasági integritása. *A nemzeti megújulás útja*. Athaeneum, Budapest.
- Hantos E. (1932c): *AnregungenzueinerMitteleuropäischenWährungsgemeinschaft*. Budapest, gépírási pld. 132.
- Hantos E. (1933a): *Der WegzumneuenMittel-Europa. Die wirtschaftlicheNeugestaltung*. Mitteleuropa-Verlag, Berlin.
- Hantos E. (1933b): A dunai államok agrárfeleslegei. *Mezőgazdasági Közlemények*, 1933/10.
- Hantos E. (1933c): *DenkschriftüberdieWirtschaftskrise in den Donaustaaten: Österreich, Ungarn, Tschechoslowakei, Rumänien, Jugoslawien und Bulgarien*. DruckSt. Norbertus. (Mitteleuropa-InstitutzurFörderung der wirtschaftlichen und kulturellenAnnäherung). Wien.
- Hantos E. (1933d): *L'Europecomme unité économique*. RealeAccademiad 'Italia, Roma.
- Hantos E. (1934a): A római hármass egyezmény és a Dunamedence gazdaságpolitikai újjászervezése. *Mezőgazdasági Közlemények*, Nr. 10.
- Hantos E. (1934b): Der Donauraum in der Weltwirtschaft. In: *WeltwirtschaftlichesArchiv. Zeitschrift des InstitutsfürWeltwirtschaft an der UniversitätKiel*. Bd.39. Mohr, 1934, pp. 256-315,Tübingen.
- Hantos E. (1935a): *Die Neuordnung des Donauraumes*. Heymann, Berlin.
- Hantos E. (1935b): *Magyarország gazdasági helyzete a római egyezmények után*. Athaeneum, Budapest.
- Hantos E. (1935/d): *A világpiac változásai a világháború után*. in.: Kenéz B./Judit J./Varga I.: Ünnepi dolgozatok Navratil Ákos születésének 60-ik és egyetemi tanári kinevezésének 30-dik évfordulója alkalmába. Gergely R. Könyvkereskedésének kiadása, Budapest. pp. 126-136.
- Hantos E. (1940): *Der Donauraum: Die GeographischenGrundlagenseinerpolitischen, wirtschaftlichen und kulturellenEinheit*. Leiden, ELTE Kvt.
- MNLOL (1927): *Javaslat dr. Hantos Elemér a Budapesti Magyar Királyi Egyetem Jog- és Államtudományi Karának pénzügytanból 1917. óta képesített magántanára részére az egyetemi nyilvános rendkívüli tanári cím adományozására*. Minisztertanácsi jegyzőkönyvek. 1927. 12.02-i ülés. Levéltári jelzet: HU_MNL_OL_K27_19271202. 1927.12.02.
- PredöhlA. (1934): Staatsraum und Wirtschaftsraum. *WeltwirtschaftlicheArchiv*. Bd. XXXIX. p. 1-12.
- Rajthy T. (1942): *A vállalkozás az irányított és a nagytér gazdaságtan*. Kolozsvár.
- Romsics J. (1997): *Integrációs törekvések Közép- és Kelet-Európában a 19. és a 20. században*. in.: Kovács É./Zsinka I: *Közép-Európa az integráció küszöbén*. pp. 3-9. Teleki László Alapítvány, Budapest.
- Újvári P. (1929): *Magyar zsidó lexikon*. Budapest. mek.oszk.hu/04000/04093/html. (letöltve: 2016.05.30.).

AZ EURÓPAI UNIÓ VIDÉKPOLITIKÁJA ÉS A MAGYAR VIDÉK RURAL DEVELOPMENT POLICY OF THE EUROPEAN UNION AND THE HUNGARIAN COUNTRYSIDE

Kulcsár László

Professzor Emeritus

Soproni Egyetem

Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

9400 Sopron, Erzsébet u. 9.

la.kulcsar@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÁS

Néhány gondolattal szeretném megvilágítani azt, hogy mi a felfogásom a vidékfejlesztésről és ez a felfogás milyen viszonyban van a magyar vidék főbb jellemzőivel és az Európai Unió vidékfejlesztési politikájával. Már itt a mondanivaló elején szeretném hangsúlyozni, hogy a vidékfejlesztésről kifejtett állásponatom nem azonos a „hivatalos” állásponttal, ha van ilyen, sőt sok esetben az EU vidékfejlesztési megközelítésével sem. Amellett érvelek, hogy az Uniónak sincs vidékfejlesztési politikája, hanem csak erőteljes agrárérdekek nyomására egyes elemeiben változó szabályrendszere, amely nem azonos egy vidékpolitikai koncepcióval.

SUMMARY

With some ideas, I would like to highlight what my perception of rural development is and how this approach is based on the main features of the Hungarian countryside and the European Union's rural development policy. I would like to point out at the beginning of the paper that my position on rural development is not the same as the 'Hungarian official' position if any, and in many cases with, the EU's rural development approach. In addition, I argue that the Union has no rural development policy, but only a set of rules in its various elements under the pressure of powerful agricultural interests, which is not the same as a rural policy concept.

1. BEVEZETÉS

Fontosnak tartok egy gondolat hangsúlyozását a bevezetőben, amely szerint a vidékfejlesztés vizsgálatát nem lehet másképp elképzelni, mint olyan elemzési keret segítségével, amelynek egyik pillére a regionalitás, a regionális sajátosságokhoz való kötődés, a másik pedig a kulturális¹⁶ kötődés. A regionális sajátosságokat értelmezhetjük nagy területi egységek jellemzésénél is, akár földrészek között, de egy országon belül is. A kultúra jellemzői hasonlóképpen különböznek, nem utolsósorban térségek és korszakok között.

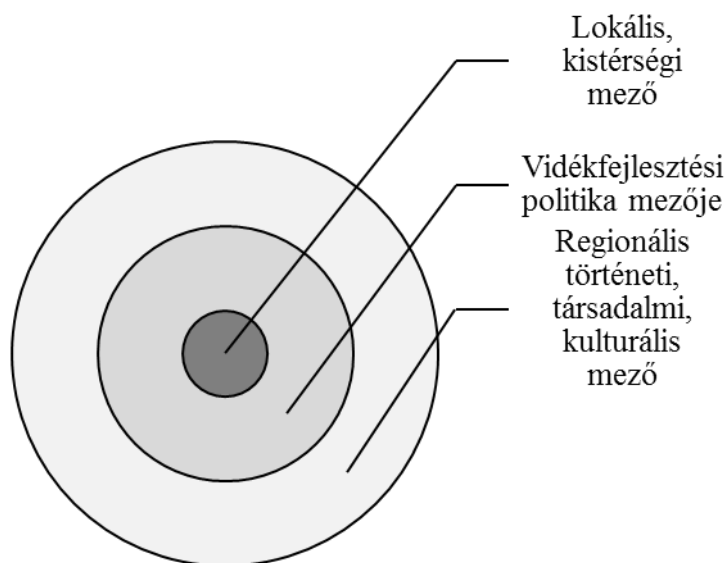
¹⁶ A kulturális jelleg itt használt fogalma nem a kulturális termékek fogyasztásával függ össze, hanem az intézmények működésével, az életmóddal, az erőforrások állapotával, az emberi magatartásokkal, közösségi viszonyokkal. Losonczi erről így ír: „az egész életfolyamatot a kultúra motiválja és magyarázza, minden igényt és cselekvést áthat, diktál és értelmez.” (Losonczi, 1977 50).

2. A REGIONALITÁS, A TERÜLETI ELV ÉS A KULTÚRA MEGHATÁROZÓ EREJE ÉS A VIDÉKFEJLESZTÉS

Több évtizeddel ezelőtt Hall úgy fogalmazta meg a kultúra lényegét, mint egy mindenkit a markában tartó hatalmas erőt, amely irányítja és kontrollálja életünket (Hall, 1959). Természetesen ez az erő igen mélyre nyúló történelmi és társadalmi gyökerekből táplálkozik. A kultúrának ezt a befolyásoló szerepét hangsúlyozta a KEA tanulmány is, amikor a gazdasági és társadalmi fejlődés, az innováció és társadalmi kohézió legfőbb meghatározó tényezőjének a kultúrát jelölte meg (KEA, 2006).

A regionális és kulturális dimenzió nem statikus jellegű, ha néha annak is tűnik. Kisebb-nagyobb térségek regionális jellemzői változnak külső és belső hatások következtében. Magyarországon sok más mellett az egyik példa lehet az Ormánság térsége, a másik pedig a Fertő tó vidéke. Az utóbbi regionális pozíciójában nagy változást hozott a politikai rendszer átalakulása a 20. század végén és a 21. század elején megszüntetve politikai elzártságát, s megnyitva a lehetőséget a vidék átalakulása előtt. Az Ormánság esetében a Dráva térségében a 20. század elején megváltozott, éppen lezáródott politikai határok jelentették a térség drámai regionális pozíció változását, mivel radikálisan lecsökkentették a Dráván túli gazdasági kapcsolatokat is. Az Ormánság térsége még ma sem tud kilábalni ebből a helyzetből.

A vidékfejlesztéssel kapcsolatos felfogásunkban tehát nem az Európai Unió szabályozása az irányadó, hanem a térségek regionális, kulturális sajátosságai. Azt elemezzük, hogy milyen alapvető értékek mentén kell vizsgálnunk egy vidéki térség erőforrásrendszerét és az erőforrás rendszeren alapuló aktivitást annak érdekében, hogy az adott helyi társadalom szükségletei kielégítést nyerjenek.



1. ábra: A vidékfejlesztés és környezete

Forrás: Saját szerkesztés

A középpontban a lokális/ térségi jellemzőket tartjuk, s ez már jelzi azt is, hogy a vidékfejlesztés szerintünk nem „szektoriális” pályázatok adományából tevődik össze, hanem a vidéki térség jellemzőinek alapján szerveződik. Ha a vidékfejlesztés modelljét felfogásunk alapján akarjuk felvázolni, akkor az 1. ábrán jelzett koncentrikus körök együttesét kell elképzelnünk, amely első, külső köre az adott régióban azt a történelmileg kialakult társadalmi, kulturális mezőt jelzi, amely máig befolyásolja a térségi intézmények, a politika magatartások alakulását.

A középső, második mező a politika dimenziója, amelynek jellegzetességei alapvetően az előző mező által meghatározottak. A vidékfejlesztési politika álláspontunk szerint egy olyan

köztes mezőt képez, amely erősen kötődik az adott nagyrégió, jelen esetben az ország történelmi sajátosságaihoz, másrészt viszont ebből következően jelentős hatást gyakorol a kisebb térségek helyi társadalmának, gazdaságának, kultúrájának alakulására. Mivel véleményünk szerint esetünkben egy modernizációs kényszert vállaló politikáról van szó, így annak elismert külső befolyásokhoz is igazodnia kell, amelyek konfliktusba kerülhetnek a régió történelmi fejlődésének sajátosságaival is. A harmadik, legszűkebb terület a regionális/lokális mező, amelyben a vidékfejlesztés megvalósul, vagy éppen elmarad, de mindenképpen kötődik a térség erőforrás készletéhez, annak aktivitásához. A három kör nem merev határt jelöl, egymás közötti viszonyukban nem a determinisztikus kapcsolat a jellemző, hanem különböző valószínűségek alapján megmutatkozó kölcsönhatás.

2.1 Fogalmi bonyodalmak

A vidék és a vidékfejlesztés fogalmaira eltérő gondolati illesztéseket találhatunk a tudományos, a szakmapolitikai és a kormányzati felfogások között. A konszenzus hiányát több tényező magyarázza. A vidék és a vidékfejlesztés fogalma a kezdeti elutasítástól a bekebelező magatartáson át a különböző kompetenciák vezérelte értelmezésig szinte minden állomást végig járt.

2.1.1 A vidék

A vidék fogalmát sokan próbálták meghatározni. A definíció körüli viták nem csitulnak ma sem. Pitblado egy évtizede rémálomnak nevezte azt, hogy egy rurális terület egyik napról a másikra egy urbánus terület része lett, noha semmi sem változott (Pitblado, 2005). Sokszor történt ez a magyar várossá nyilvánítás gyakorlatában is¹⁷. Sok szerző nem is foglalkozik azzal, hogy meghatározza a vidék fogalmát, így például Pitblado által hivatkozott Hoggard, vagy Mills úgy vélik, hogy nem is érdemes a vidék definíciójával foglalkozni, az egész egy hiábavaló tevékenység. A már hivatkozott Pitblado a vidék meghatározása helyett kialakított „kávé indexe” a társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségekre utal, de egy, a globalizációval átítatott fogyasztói érték számonkérését is jelzi a vidékkel kapcsolatban: „Biztos lehetsz benne, hogy vidéken vagy, ha nincs Starbucks¹⁸ és biztos lehetsz benne, hogy egy félreeső, eldugott helyen vagy, ha nincs Tim Hortons”¹⁹ (Pitblado, 2005, 165). Más szerzők, Coburn és társai például több mint 15 féle vidék definíciót találtak a különböző állami szervek gyakorlatában, az USA-ban (Coburn et al. 2007, idézi Sherval 2009).

A vidék fogalmát meghatározni, abban konszenzust kialakítani láthatóan igen nehéz, mivel a vidék nemcsak időben, hanem térben is nagy változatosságot mutat országon belül, országok és földrészek között. A „romantikus”, a „tradicionális”, az „elmaradott” jelzőket ma is gyakran használják felfogástól függően. A fogalom körüli tudományos vita még nem zárult le, s ebben nem sokat segített az a konszenzus, amely praktikus okok miatt született, kiindulópontként véve az OECD népsűrűségen alapuló vidékfogalmát (OECD 1994).

A vidék fogalmát megközelítő törekvések alapvetően két csoportra bonthatók. Ez a két csoport (1) a minőségi (pl. a társadalom és a természet harmóniája, a helyi tudásrendszer, erős helyi közösség, szolidaritás) és a (2) mennyiségi (pl. népsűrűség, városi lakosságszám az adott térségben, mezőgazdasági foglalkoztatás, közigazgatási státus, technikai tényezők: elérhetőség, az infrastruktúra fejlettsége, valamint egyéb népesedési és gazdasági szempontok) tényezőket tartalmazó definíció csoport.

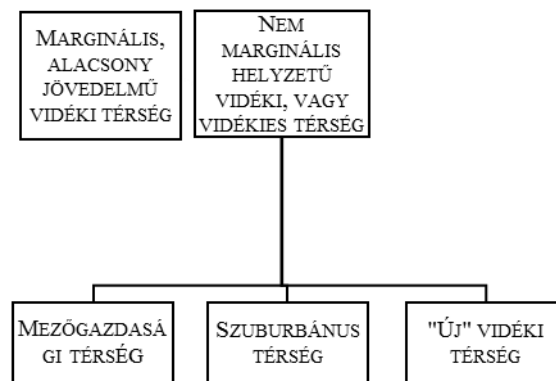
¹⁷ Lásd: Területi Statisztika 2008-2009. számokban lezajlott vitát.

¹⁸ Starbucks kiváló minőségű arab kávé.

¹⁹ A legnagyobb kanadai gyorsétterem lánc.

Cloke és Little egy külön tanulmánykötetet szervezett annak érzékeltetésére, hogy a romantikus vidéki idill mellett létezik egy másfajta vidék is, amelyet a szegénység, a kirekesztettség, az egészségtelen környezet jellemez (Cloke és Little, 1997). A „Shaker Lane” lakói²⁰ egy másik vidéket reprezentálnak, írja Philo, ahol a szegénység, a rossz környezet, a kirekesztettség a jellemző (Philo 1997), hasonlóan a sok esetben megállapított Észak-Keleti, vagy Dél-Nyugati magyarországi vidékek nagyrésztéhez (pl. Kulcsár et al, 2011; Kulcsár, Obádovics, 2016; Uzzoli, Szilágyi, 2013). Ahogyan a 2017-es Amerikai Rurálszociológiai Konferencia²¹ egyik plenáris előadója John Ikerd professzor megjegyezte, a vidéki közösségek sérülékenysége nagymértékben növekedett, mivel nem tudtak alkalmazkodni a gyorsan változó gazdasági környezethez. A krízis átvészelését ezekben a térségekben Ikerd szerint csak az segítheti, ha a helyi közösség aktivitása erősödik, s megpróbálnak közösen kiutat keresni újabb fejlesztésekkel, új megközelítésekkel.

Egy, elsősorban a mennyiségi indikátorokat tartalmazó megközelítésben Ploeg a vidéki térségek négy típusát különíti el, úgymint (1) a marginális térségeket, amelyekre az átlagosnál alacsonyabb jövedelmi helyzet a jellemző, függetlenül a jövedelem forrásától, a következő a (2) nem marginális térségek, ahol a relatíve a legjelentősebb a mezőgazdaságból származó jövedelem. A harmadik típus a (3) szuburbánus térség, a (4) negyedik pedig Ploeg által „új vidéki térségnek” nevezett terület, ahol a mezőgazdaság szinte jelentéktelen szerepet játszik a jövedelmekben más ágazatokhoz, szolgáltatásokhoz viszonyítva (Ploeg, 2008).



2. ábra: A vidéki térségek típusai

Forrás: Ploeg (2008) 161. o.

Látható tehát, hogy az alapvető dimenziók, amelyek szerinte a vidéki térségek meghatározására jól használhatók, a regionális pozíció és a megtermelt jövedelem strukturális szempontjai. Az általa javasolt tipizálás a mezőgazdaságból származó jövedelmet, tehát a térség mezőgazdasági jellegét, csak akkor veszi külön altípusként figyelembe, ha az nem párosul a területi elhelyezkedés dimenziójában a marginalitással (2.ábra). E két jellemző, azaz a mezőgazdasági jelleg és a területi marginalitás, hátrányos helyzet Kovács Katalin véleménye szerint sem minden esetben kötődik egymáshoz (Kovács, 2016).

²⁰ A Shaker Lane eredetileg egy Angliából Amerikába átköltözött vallási szekta lakókörzetét jelentette, amely zártságáról és elmaradottságáról volt ismert. A szekta ugyan megszűnt, de a vidéki térség elmaradottságának jellemzői maradtak. A Shaker Lane ma az elmaradottság, a hátrányos helyzetű vidéki terület egyik megnevezése. Az iskolás gyerekek a Shaker Lane-ről származó gyerekeket az iskolabuszon így csúfolták: „Aker, baker poorhouse shaker”. A térség központja Littleton, MA.

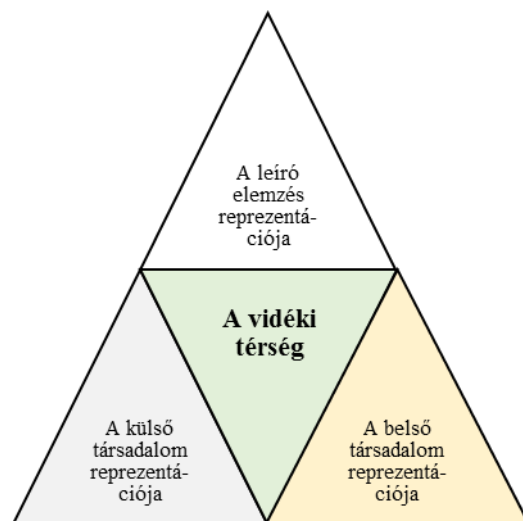
²¹ 2017 július. 27-29, Columbus, OH, USA. John Ikerd „The Economic Colonization of Rural America; Increasing Vulnerability in a Volatile World. <http://johnikerd.com/the-economic-colonization-of-rural-america-increasing-vulnerability-in-a-volatile-world/>

A szuburbánus térségek különböző típusait találhatjuk a világ különböző területein. Ebben a tekintetben az Észak-amerikai szuburbánus világ jelentősen eltér az Európában tapasztaltaktól, s késői fejlődését tekintve pl. a Magyarországitól is (Teaford 2008, Kulcsár 2009, Szirmai, 2011, 2015; Rechnitzer, 2016). A tipológiában az új vidéki térségek jelentik a viszonylag kedvező földrajzi pozícióban lévő nem mezőgazdasági jellegű vidékeket, mint pl. a turizmus központú területeket.

A minőségi jegyek, amelyek nehezen formalizálhatók, kimondva – kimondatlanul egy tradicionális (romantikus) vidék iránti vágyakozást fejeznek ki (Ströbele, Hunziker, 2017). A ”romantikus” jellemzők számonkérése mások szerint abból ered, hogy a mai iparosodott, urbanizált világunkban a vidék bepillantást nyújthat a múltunkba, abba a világba, amelyben korábban éltünk (Anjos és Caldas 2014).

Halfacree egy újabb koncepciót vezetett be a vidék, a vidékiség eddigi meghatározása körüli, több mint fél évszázados vitába (Halfacree, 1993, 1995). Az általa „a tér társadalmi reprezentációja” -nak nevezett koncepció túl lép a mezőgazdasági központú, a népesség sűrűsége, a népesség migrációs trendjei, környezeti jellemzők, adminisztratív, közigazgatási megoldások adatainak sokaságán és a különböző javaslatok körüli vitákon, amelyek, mint említi, híján vannak az elméleti koncepciónak, csak leíró jellegűek, s csak módszertani-technikai kérdésként kezelik a vidék, a vidékiség fogalmát, összefüggésben a rendelkezésre álló statisztikákkal. A másik probléma a vidék meghatározásával kapcsolatban Halcafree szerint az, hogy a kutatók és persze a politikusok is, „fordítva ülnek a lovon”, azaz a vidék képe már korábban kialakult elképzeléseikben, s ehhez a képhez keresik a megfelelő, az illeszkedő adatokat. Szintén hibás megközelítésnek tartja az un. „társadalmi-kulturális” megközelítést, amelynek követői a népsűrűség alapján határozzák meg a vidéki térséget, s szimplán ezekből az adatokból „leolvassák” az ott élők társadalmi, kulturális jellemzőit. A társadalmi-kulturális sajátosságok és a földrajzi környezet egymásba kapcsolódó, egymást kölcsönösen meghatározó viszonya szerinte a vidék és a vidékiség helyes elméleti megközelítése.

Halcafree által javasolt koncepció a vidéki tér, a lokalitás sajátosságait elválasztja a lokalitás társadalmi reprezentációjától, vagyis azoktól a képzetektől, véleményektől, értékelésektől, amelyek a lokalitás jellemző állapotára, tulajdonságaira vonatkoznak. A vidék társadalmi reprezentációja nem egységes, hanem eltérő módon juthat kifejezésre különböző társadalmi csoportokban. Mégis, lehetnek alapvető jellegzetességei, amelyek mindenki számára azonosak, vagy közel azonosak. A vidékfejlesztés szempontjából ez az elmélet arra az összefüggésre hívja fel a figyelmet, miszerint a vidéki térség, a lokalitás konstrukciója és jellemzése alapvetően három dimenzióban konstruált képet jelent, s annak alapján meghatározott. Ezeknek a dimenzióknak nem egyszerűen csak a kutatói diskurzusokban van jelentősége, hanem mivel a köznapi tudat által konstruáltak, a mindennapi életben, a konstruált tér alakulásában és az által befolyásolt viselkedésben is. Ez pedig már a vidékfejlesztés általunk hangsúlyozott világa. A 3. ábra az egyes dimenziók viszonyát jellemzi. Az ábra jelzi azt is, hogy kicsit módosítottunk Halcafree koncepcióján. Egy térséget a vidékfejlesztés szemszögéből nézve, szükségesnek láttuk azokat az információkat is a felszínre hozni, amelyek az általa leírónak nevezett (statisztikai) elemzésből származnak. Ettől függetlenül egyetértünk azzal, hogy az így kapott adatok „leolvasásából” nem lehet következtetni arra a képre, képekre, amely a külső és a belső társadalom megkonstruált képét jelzi magáról a térségről. A vidékfejlesztési programok megkívánják ezt a „leolvasást”, csak a helyén kell értékelni a kapott információkat. Nemcsak tudományos szempontból számíthat figyelemre a belső és a külső társadalom reprezentációjának összefüggése, hanem a gyakorlati vidékfejlesztés szempontjából is. Példaként a turizmus fejlesztését említjük a vidéki térségben.



3. ábra: A vidéki térség társadalmi reprezentációjának sémája

Forrás: saját szerkesztés

A külső társadalom reprezentációja az adott térségről, közvetlen turisztikai, gazdasági előnnyé válhat (nő a település forgalma, népessége, a térség ismertsége és a látogatók száma, gondoljuk csak az Őrség társadalmi reprezentációjára a külső társadalom részéről), de éppúgy ez az előny el is maradhat, ha reprezentáció komoly negatívumokat tartalmaz egy másik térség esetében. Tovább menve, a külső társadalomból érkező reprezentációk különféle lehetnek, s valamelyik támogatja a fejlesztést, valamelyik nem. A belső társadalom reprezentációja a saját térségről szintén nagyon fontos a fejlesztők és a helyi intézmények szempontjából. Ez a reprezentáció, mint Halcafree megjegyzi, a legtöbb esetben egy kevert, vegyes kép, amelyben szerepelnek a romantikus vidék kézzelfogható előnyei éppúgy, mint a vidéki élet hátrányai.

Kayser szerint a vidéki társadalom jövője jórészt attól függ, hogy a városi emberek milyen képet alakítanak ki a vidékről (Kayser, 1995). Ez a kép szerinte eléggé ambivalens. Egyrészt létezik egy idillikus vízió a természeti szépségekről és a barátságos vidéki közösségekről, másrészt az emberek attól tartanak, hogy csapdába kerülnek és tapasztalataik nem fognak megfelelni ennek az idillikus képnek, amelyet Kayser szerint az emberek többsége a médiából ismer. Az idilli faluképpel való operálás azonban egyre inkább a marketing eszköztárába vonul (Willits és mások, 1994). Egy Minneapolis-ban kiadott turisztikai brossura szerint vidéken például a következő jellemzőkkel találkozhatunk: (1) közösség, ahol az emberek otthon érzik magukat, (2) rengeteg a látnivaló, (3) nyitott tér, szép táj, (4) lovaglók emberek, (5) sok állat, (6) csend, nyugalom az utakon, (7) barátságos, segítők, de nem túl közeli szomszédok, (8) kellemes, szép környezet (Sterling, 2008).

A magyar falusi turizmust kínáló prospektusok hasonló értékeket vonultatnak fel, kiegészítve a közösségi rendezvényekkel, tradicionális ételekkel, különböző szabadidős elfoglaltságokkal stb.²² Jó példa erre Kovács Dezső írása a nagynyárádi falusi turizmus kialakulásáról (Kovács, 2000). A falusi turizmus tehát egyértelműen ezzel az idilli, romantikus vidékfogalommal operál, amely azonban a vidéki térségeknek csupán egy részére igaz valamennyire (Kovács 2002).

A vidéki területeket a fejlettlenséggel, illetőleg az elmaradottsággal azonosító, általában mennyiségi indikátorokat elemző (alacsony iskolázottság, szegénység, munkanélküliség,

²² A falusi turizmus honlapokon megjelenő hirdetések alátámasztják ezt a megállapítást.

rossz közlekedés, rossz infrastruktúra, elvándorlás stb.) elemzések, valamint a minőségi indikátorokat előtérbe állító felfogások közötti feszültséget szemlélteti a 4. ábra.

<i>Mennyiségi indikátorok jelenléte</i>	<i>Minőségi indikátorok jelenléte</i>	
	Magas	Alacsony
Magas	„Ideális” helyzetű vidéki térség	Városiasodott térség
Alacsony	„Romantikus” vidéki térség	Demoralizálódott, hátrányos helyzetű vidéki térség

4.ábra: A vidéki térség mennyiségi indikátorok és minőségi indikátorok alapján történő tipizálása

Forrás: Saját szerkesztés

Az ideális helyzetben a vidéki területeket egyaránt jellemzi a szolgáltatások, az infrastruktúra fejlettsége és a romantikus vidékfelfogás említett sajátosságai, pl. természetközelség, szolidáris közösségi viszonyok, csend és nyugalom stb.

A gyakoribb viszont az, hogy vagy a mennyiségi indikátorok színvonala viszonylag alacsony, egy romantikus, idilli vidék esetén, vagy ugyan az magas, de a minőségi jellemzők hiányosak (városiasodott) térség. A vidékfejlesztés szempontjából a legrosszabb az a térség, amelyben mindkét típusú indikátor alacsony színvonalú. A tipológia létezését valószínűsítik egyes megfogalmazások, mint pl. az Ormánság esetében, amikor a szerzők arról keseregnek, hogy az igen gazdag természeti látnivaló, a romantikus jellemzők ellenére a turisták még sem jönnek kellő mértékben (Siklósi 2015). Halcafree gondolata azonban itt is figyelemreméltó: a térség társadalmi reprezentációja és az indikátorok színvonala nem szükségképpen jár együtt.

2.1.2 A Vidékfejlesztés

Talán úgy tűnhet, hogy ma már nincs is szükség fogalmi tisztázásra a vidékfejlesztést illetően. Miért is lenne, hiszen a felelős kormányzati szervek lényegében követik az EU vonatkozó szabályait, aminek legfontosabb funkciója az EU és hazai forrásokhoz való hozzáférés biztosítása. A legfontosabb szereplők motivációja pedig ezeknek a forrásoknak elérése és adott esetben további decentralizálása, felfogásuk és érdekeik szerint.

A vidékfejlesztés fogalma egyszerre tűnik túl tágának, megfoghatatlannak és szűknek is, hiszen egyfelől a vidéken minden tervezett változás vidékfejlesztés (is) lehet, másfelől pedig a vidék fogalmának tisztázatlansága miatt vonatkozhat szinte az egész országra. A vidékfejlesztésről kialakult nézetek sokfélesége és zavarai összekapcsolhatók azzal a folyamattal, amelyet a vidéki térségek funkcióváltozásaival szoktak jellemezni. A magyar szakemberek közül pl. Csatári is többször hangsúlyozta ezt a kapcsolatot, visszautalva Erdei Ferenc véleményére is (Csatári 2004). Ahogy a falu nemcsak a mezőgazdasági termelés színtere, és ahogyan nemcsak parasztok élnek a falvakban, és ahogyan nemcsak parasztok végeznek mezőgazdasági munkát, úgy változik, bomlik fel a vidéki térség, az adott település hagyományosnak tekintett, a többször említett sztereotípiák alapjául szolgáló funkciója és jellege. (Erdi, 1974). A vidék funkcióiban történő változások tehát szoros összefüggésben vannak a vidéki társadalom és gazdaság változásaival, s így a vidékfejlesztéssel is.

A vidéki gazdaság átalakulásának összetett folyamatában a legerőteljesebb tendencia a mezőgazdaság visszaszorulása, különösen akkor, ha mezőgazdaság hagyományos fogalmával operálunk. Az igaz, hogy a vidéki térségekben élők jelentős része kapcsolódik a mezőgazdasághoz, de ez a kapcsolódás elsősorban családi jövedelem/ellátás kiegészítést jelent, nem pedig piaci szereplést.

A vidékfejlesztés fogalma akkor kezdett népszerűvé válni és megjelenni a politikai és gazdasági retorikában Magyarországon, amikor kiderült, hogy „pénz van benne”. Addig az „illetékes” kormánytisztviselő éppúgy, mint egyetemi befolyásos érdekcsoportok, vagy önkormányzati vezetők, vállalkozók különösebb jelentőséget nem tulajdonítottak a fogalomnak. 1998-99 után azonban hirtelen megsokszorozódott a „bábák” száma, akik egyben saját korábbi történelmüket is felülírták. E sorok írója mellett mások is, mint pl. Nemes Gusztáv jól látták azokat az érdekharcokat, amelyek a központi közigazgatási szervezeteken belül folytak, s amelynek résztvevői a külső érdekcsoportok nyomására igyekeztek forrásokat az általuk kontrollált agrárterületek felé terelni (Nemes, 2000). Mindez jelentősen visszavetette a vidékfejlesztés intézményrendszerének kialakulását, illetőleg erőteljesen befolyásolta annak felfogását, szervezeti magatartását. Ez a hatás később is komolyan érezhető volt (Ángyán, Ónodi, 2003). Hasonló hatásokról számoltak be mások is (Kovács, Póla és Finta 2011).

Arra a kérdésre, tehát, hogy mi valójában a vidékfejlesztés, ezek után azt válaszolhatjuk, hogy ez a fogalom véleményünk szerint mindazokat a tevékenységeket takarja, amelyek a vidéki térségekben élő lakosság életminőségét javítják, a környezet és a természeti táj, valamint a kultúrtáj, a kulturális örökség megőrzését, védelmét szolgálják, erősítik a vidéki térségek népességmegtartó erejét és megteremtik a vidéki térségek fejlődését a térség adottságainak, sajátosságainak megfelelően. Mindez a térségben élők aktív cselekvései, közreműködései révén valósul meg olyan intézményeken keresztül, amelyek megfelelő erősséggel tudják a helyi, térségi érdekeiket megjeleníteni és képviselni, beleértve a helyi társadalom különböző csoportjainak, közösségeinek érdekeit is. Ezt az utóbbi szempontot már az 1980-as évek végén hangsúlyozta Hoggart és Buller (1987), miszerint a fejlesztési források felhasználása feletti közösségi kontroll is hozzátartozik egy vidéki térség fejlesztéséhez.

A vidékfejlesztéssel foglalkozó szakemberek többsége hasonló megközelítést tart jónak. Az amerikai Copp például így írt erről már az 1970-es évek elején: „Azt javaslom, vidékfejlesztésnek azt a kollektív erőfeszítéseket nézve megvalósuló folyamatot tekintjük, amelynek célja az urbanizált térségeken kívül élő emberek jólétének és önmegvalósításának elősegítése. Más szavakkal szólva, hiszem, hogy a vidékfejlesztés végső célja az ember. Nem az infrastruktúra, nem a gyárak, nem a jobb oktatás, a jobb lakáskörülmények, vagy a jobb közösségek. Ezek mind eszközök; ha érintetlenül hagyják az emberek lelkét, teljesen hiábavalók, semmit sem érnek.” Hoggart és Buller (1987, 25-26), akik ezt a definíciót idézik, meghatározó jelentőségűnek tartják Copp gondolatát. Ez természetesen igaz, de azért meg kell mondanunk, hogy az életkörülmények állapota hasonlóképpen hozzátartozik a vidékfejlesztéshez. Hozzátartozik még e felfogáshoz az a követelmény is, mint említettük, hogy maguk az emberek kontrollálják a változás folyamatát. A változás két szempontból sem függhet a „kívülállók” jóindulatától és sajátos elképzeléseitől. Egyrészt azért, mert a külső „patronusok” tévesen ítélik meg a térség és a benne élők társadalmi – gazdasági helyzetét, kulturális kontextusát, másrészt azért, mert a helyileg nem szervesülő, nem elfogadott fejlesztés rövidtávon mutatkozhat sikeresnek, de hosszabb távon csak további nagy költségek árán, vagy azzal sem lesz fenntartható²³. Ez az egyik feltétele az integrált vidékfejlesztés megvalósulásának.

Az integrált vidékfejlesztés divatos fogalommá vált, bár magának a fogalomnak meghatározása sokszor nehézségekbe ütközik. Az integrált vidékfejlesztést nem szabad összekeverni például az interdiszciplináris vidékfejlesztési megközelítéssel. Ez utóbbi természetesen helyes megközelítés, mivel a különböző tudományágak megtermékenyítően

²³ Hoggart és Buller illusztrációs példaként Jamie Uys 1984-ben készített filmjét „The Gods Must Be Crazy” (magyarul „Az istenek a fejükre estek” címmel vetítették) említik, amely egyoldalúan ugyan, de jól érzékelteti a kívülről jövő fejlesztési elképzelés zavaró, a közösségi viszonyokat átrendező, nem mindig pozitív hatásait.

hathatnak egymásra és így a kutatások eredményei megalapozottabbak lehetnek. Az ilyen kutatási pályázatok ma már előnyt élveznek a nemzetközi forrásközpontoknál a vidéki térségekre vonatkozóan is. Az integrált vidékfejlesztés azonban más. Olyan fejlesztési irányokat, programokat feltételez, amelyek a térség gazdaságának, társadalmának különböző szektoraira és a kultúrájára vonatkozóan kölcsönösen egymást támogató szinergiákat, eredményeket produkálnak, azaz térségi beágyazottságuk erőteljes. Hasonlóan fogalmaz Cawley és Gillmor is, azaz az integrált vidékfejlesztés értelmezésük szerint a vidéki térség, természeti, gazdasági és társadalmi erőforrásaira támaszkodik, s azok összefüggései mentén történő fejlesztést jelent (Cawley és Gillmor, 2008). Az integrált vidékfejlesztés tehát csak térségi alapon valósulhat meg. Ezt a véleményt vallja Stefan Neumeier is, a társadalmi innováció jelentőségéről írt tanulmányában, ahol központi szerepet szán annak a gondolatnak, hogy a vidékfejlesztés koncepcióját ki kell emelni a szektoriális stratégiák szintjéből és a térségfejlesztés, a regionális központú stratégiák szintjére kell helyezni (Neumeier, 2012).

A vidékfejlesztés másik sajátossága a komplexitás. „A ruralitás sokdimenziós kategória, - írja Brown és Swanson - amely gazdasági, társadalmi és intézményi aspektusokat foglal magában” (Brown és Swanson, 2003, 3). A vidékfejlesztés nagyon sokrétű fogalom, amely igen különböző folyamatokat kapcsol össze (van der Ploeg, 1994). Röviden szólva – írja Long – „a vidékfejlesztés egy komplex dráma, amely az emberi szükségletekről, vágyakról szól”, amelyeknek megfelelően kialakulnak és aktivizálódnak a különböző kapacitások, hatalmi viszonyok, képességek és tudások, valamint kialakulnak az egymással versengő intézmények és fejlesztési koncepciók (Long, 1997, 2).

A vidékfejlesztés tehát

- kistérségi irányultságú,
- a helyi tudásokat, identitást, kultúrát, gazdasági erőforrásokat fejlesztő, arra építő tevékenység
- komplex társadalmi, gazdasági, kulturális programokban valósul meg és
- nem nélkülözheti az ott élő emberek aktív részvételét, döntési képességeiket a fejlesztés egész folyamatában.

Ebben a megközelítésben már nem az a kérdés, hogy melyik ágazatnak, szektornak van nagyobb köze a vidékfejlesztéshez, hanem az, hogy mi dönti el egy kistérség esetében a programok irányait, a prioritásokat, a fejlesztési stratégiát és ezek milyen mértékben alapozódnak a helyi társadalom, az ott élő emberek csoportjaira, azaz a történeti (kulturális) és a regionális dimenzióra. (Kulcsár 1999). A helyi tudás (local knowledge) igen fontos endogén erőforrása a vidéknek. A vidékfejlesztési szempontú érvényesítése kapcsán azonban hajlamosak vagyunk csak egyes híres reprezentánsokra, jó érdekérvényesítési képességekkel rendelkező szereplők teljesítményeire szűkíteni a kört. Egyet értünk Van der Ploeg megfogalmazásával: „minden település, térség igyekszik felhalmozni, megőrizni és bővíteni saját kulturális repertoárját, amelyet közös normák és viselkedések révén szilárdít meg” (Van der Ploeg, 1992, 20). Sok esetben azonban az is megfigyelhető, hogy a „helyi kulturális repertoár”, vagy ahogyan Van der Ploeg nevezi: „art de la localité” egyes elemei visszavonhatatlanul elvesznek, s a térség szereplői ennek nem tulajdonítanak különös jelentőséget.

A fejlesztési elképzelések megvalósításához a térség jellemző erőforrás-készletét fejleszteni kell, illetőleg meg kell akadályozni annak erózióját. Maga a fejlesztés és az erőforrás megóvás már azt is jelenti, hogy az egyes erőforrásokat aktivizálunk, sokszor egyszerűen egy másik fontos erőforrás fejlesztése, megóvása érdekében, vagy egy újabb fejlesztés érdekében. Például egy természeti erőforrás úgy tud aktivizálódni, ha hozzákapcsolunk egy humán, vagy gazdasági erőforrás aktivitást.

A térség erőforrásai	Erőforrások aktivizálása	Tőkefajták megjelenése	Fejlesztési projektek
Természeti erőforrások		Természeti tőke (ásványi kincsek, táj, erő, vizek stb.)	
Gazdaságilag hasznosítható erőforrás		Gazdasági, infrastrukturális tőke	
Szimbolikus közösségi erőforrás		Társadalmi tőke (a helyi társadalom által kialakított kép és a külső társadalom képe a térségről)	
Humán erőforrás (tudás, ismeretanyag)		Humán tőke (ismeretek, készségek, értékek)	
Az egyénekhez, a pozíciókhoz kötődő kapcsolatok		Kapcsolati tőke (belső és külső kapcsolatok alapján alakuló státusz)	
Kulturális erőforrás A térség kulturális jellemzői, kulturális örökség		Kulturális tőke (a térség kulturális megkülönböztető vonásai)	

5.ábra: Az erőforrások aktivizálódása és a különböző tőkefajták megjelenése

Forrás: Saját szerkesztés

Ha a térség erőforrásai (vagy azok közül néhány) aktív szerepbe kerül, akkor egy adott tőkefajtvá konvertálódik, s ezeket a tőkéket az elképzelt fejlesztés szolgálatába állíthatjuk. A különböző erőforrások és tőkefajták vidékfejlesztéssel való kapcsolatát az 5. ábra mutatja.

3. A VÁLTOZÁS SZÜKSÉGESSÉGE AZ EURÓPAI UNIÓ VIDÉKFEJLESZTÉSI FELFOGÁSÁBAN

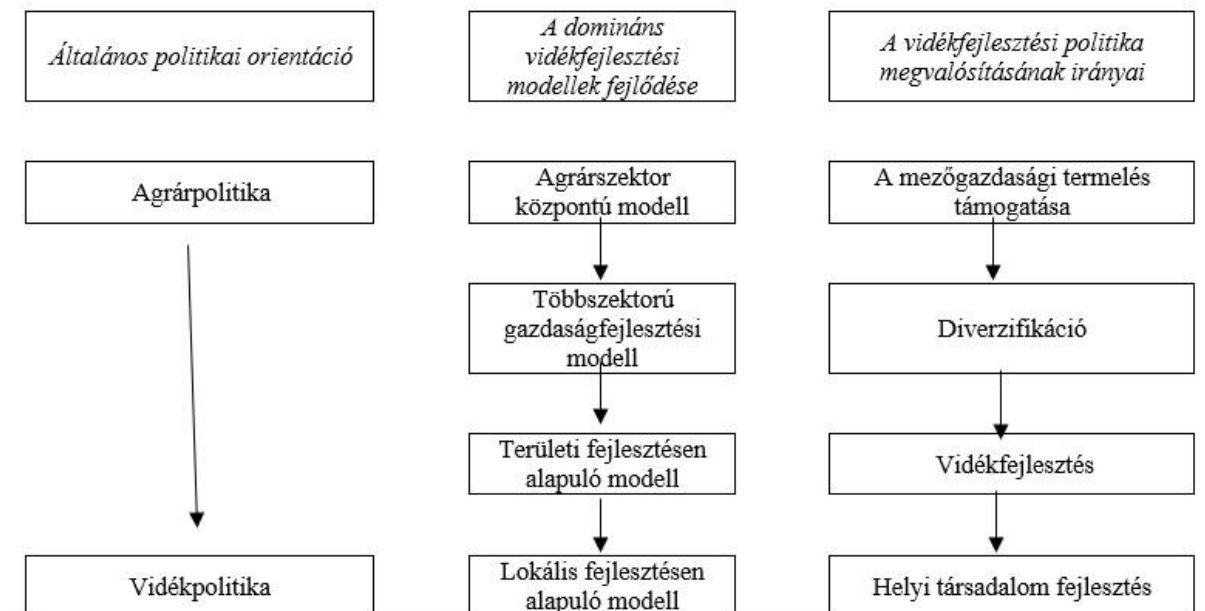
„Virágozzék ezer sajt” fogalmazta meg egyik előadásának végén humorosan, De Gaulle tábornok mondását²⁴ kissé átalakítva Bryden, amikor az Európai Unió keleti bővítéséről beszélt, jelezve ezzel azt, hogy a vidéki térségek nagyon különbözőek, s ez a sokrétűség csak erősödik az új tagállamok, köztük Magyarország, belépésével (Bryden, 2003). Szerinte, mondta ezt 2003 novemberében Salzburgban, a vidékfejlesztés akkor lesz sikeres, ha nem húzzák rá az EU egyenruhát mindenre, hanem a célokat segítik elérni úgy, ahogyan a természeti, gazdasági, történeti, társadalmi, kulturális adottságok ezt támogatják. Bonfiglio, Camaioni Coderoni, Esposti, Pagliacci, Sotte ezt problémát jelenleg is érvényesnek tartják, amit azzal fejeztek ki, hogy szerintük egyensúlytalanság van a központosított fejlesztési döntések, az Unió támogatásai és a helyi szükségletek, kapacitások között. Ez elsősorban a hátrányos helyzetű, fejletlenebb vidéki térségekben okoz nagyobb nehézséget (Bonfiglio et al, 2017).

A kohéziós politika kudarcára figyelmeztet Pelucha, Kveton, Safr tanulmánya is, amelyet az Unió hibás vidékfejlesztési politikájának számlájára írnak (Pelucha, Kveton, Safr, 2017). Pálné, Kovács Ilona pedig felhívta a figyelmet arra, hogy az új tagállamok népességének gazdasági és szociális helyzete jelentős nagyságrendű hátrányt mutatott az új évezred kezdetén, amely csak igen csekély elmozdulást jelzett a megelőző évtizeddel összevetve. Az új tagállamok lakosságának túlnyomó többsége olyan régiókban él, ahol a GDP-ben mért hátrány néhány évtized alatt behozhatatlannak tűnik (Pálné, Kovács Ilona, 2009).

Egy évtizede már, hogy Hodge és Midmore (2008) tanulmánya felvázolta az angol vidékfejlesztési politika változásának folyamatában megfigyelhető szakaszokat. Ez a szakaszolás számunkra is igen tanulságos, mivel megvilágítja ennek a politikának a változó

²⁴ Utalás De Gaulle tábornok kifakadására Franciaországgal kapcsolatban, miszerint „Hogy lehet kormányozni egy olyan országot, ahol 500 féle sajt létezik!”.

gazdasági és társadalmi helyzetéhez való igazodását, s a változás regionális és kulturális összefüggéseit. Azt természetesen nyilvánvalóvá kell tennünk, hogy a szerzők által leírt folyamat és az Európai Unió vidékfejlesztési politikájának megvalósulása között elég jelentős az eltérés. Ennek ellenére véleményünk szerint nincs más út, és a társadalmi-gazdasági változások fokozatosan elvezetnek a magyar vidékfejlesztési politika átalakulásához (6.ábra).



6.ábra: A vidékfejlesztési politika evolúciója

Forrás: Hodge, Midmore (2008)

Hodge és Midmore véleménye szerint is a változások kikényszerítik a vidékfejlesztési politika átalakulását a vidéken tapasztalható átalakulás komplex jellegéből adódóan. Brown és Swanson (2003) az évezred elején nyíltan megfogalmazták, hogy az agrárpolitika és a környezetpolitika érzéketlen a vidékfejlesztés kérdései iránt, csupán saját érdekeik érvényesítésével törődnek.

Elvileg a „sokféle sajt virágzását” segíthetné elő az Unió erős retorikával, de kevés forrással működtetett LEADER programja²⁵, amelynek a szubszidiaritáshoz közelálló jellegét azonban a gyakran tapasztalható állami központosítási és helyi politikai törekvések sodorják veszélybe elsősorban a volt szocialista országokban. A központi szereplők, a térségi „erős” emberek, pl. önkormányzati vezetők, jelenlegi, vagy volt országgyűlési képviselők, polgármesterek, vagy azok holdudvarába tartozó személyek sok esetben erőteljesen befolyásolják a LEADER közösségek döntéseit saját érdekeiknek megfelelően (Kovács, Póla, Finta, 2011), s a különböző szereplők (önkormányzat, civil szféra, vállalkozók) közötti együttműködést a hatalmi és paternalista viszonyok a lokális térségben erősen gátolják (Kassai, Farkas, Oláh, 2013).

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A vidékfejlesztés felfogásában a szakirodalom jelentős többsége szerint két irányzat ütközik. Az egyik, amely térségi, területi alapú megközelítés, mert ebben az esetben tartja megvalósíthatónak a helyi erőforrásokra épülő integrált vidékfejlesztést és a szektoriális

²⁵ A LEADER program számára biztosított források még a teljes mezőgazdasági és vidékfejlesztési támogatások 5%-át teszik ki, alig többet, mint az úgynevezett „technikai segítségnyújtás” számára biztosított összegek (4,2%).

megközelítés csapdájának elkerülését. Ebben a felfogásban nincs kitüntetett helyzetben lévő gazdasági szektor, hanem az adott vidéki térség erőforrásainak összetétele alapján történnek a fejlesztések, tehát az agrárszektor a reális jelentőségének megfelelően értékelődik.

A másik felfogás éppen ellenkező megközelítésű. Elsősorban a mezőgazdaság egyre táguló fogalmával operálva, igen erős agrár érdekcsoportok befolyásának érvényesülését támogatja az Európai Unióban és a tagállamok többségében. Ward és Brown (2009) hasonlóan látja ezt a helyzetet. Úgy vélik, hogy ebben mindkét fél „ludas”: Az Európai Unió a produktivista agrárérdekek erős befolyása következtében nem vesz tudomást a vidéki térségek igen heterogén gazdaságáról, s a Kelet Európai államok agrárminiszterei is kötve vannak országaik erős agrárius érdekeikhez, s ezért hasonlóan erős a mezőgazdaság produktivista szemléletének érvényesülése a vidékfejlesztéssel kapcsolatban. Annak ellenére, írta Saxena és Ilbery (2008) közel ugyanabban az időben, hogy a szakértői és akadémiai körökben jórógen szorgalmazzák az EU vidékfejlesztési politikájának területi alapokra történő helyezését és az integrált fejlesztés előtérbe állítását, a gyakorlatban azonban ebből nem sok valósult meg.

Összefoglalva az írásunk legfontosabb megállapításait, a következőre hívjuk fel a figyelmet:

(1) A vidékfejlesztés két kulcsfontosságú dimenziója: a regionalitás és a kulturális jellemzők, (2) A vidékfejlesztés nem szektor, hanem lokalitás központú, azaz a vidékfejlesztés kistérségi léptékű, (3) A vidékfejlesztésnek a térség erőforrásain és azok mobilitásának lehetőségein kell alapulnia olyan értékek érvényesítésével, mint a helyi autonómia, a szubszidiaritás, az endogenitás, a helyi társadalom csoportjainak együttműködése, a szolidaritás és a térségi horizontális kapcsolatok, együttműködések települések között, (4) A vidékfejlesztési politikának hosszú távon kell érvényesülni a leírt értékek és megközelítések alapján, nem „választástól-választásig”.

A vidékpolitika számára tehát mindenképp megszívlelendő Zasada és társai véleménye, amely szerint a hatékony vidékfejlesztési politika csak regionális, térségi szemléletű lehet (place-base), amely figyelembe veszi az adott térség emberi és kulturális erőforrásait, azok különbözőségeit (Zasada et al. 2017). Ez egyben azt is jelenti, hogy a vidékpolitikának érzékenynek kell lennie a térségi és kulturális, azaz társadalmi és ökológiai sajátosságaira.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ángyán József – Ónodi Gábor (2003): *Mi történik itt a vidékkel?* A Falu. 4. 5-24. o.
- Bonfiglio, B. Camaioni, S. Coderoni, R. Esposti, F. Pagliacci, F. Sotte (2017) *Are rural regions prioritizing knowledge transfer and innovation? Evidence from Rural Development Policy expenditure across the EU space*. Journal of Rural Studies 53. 78-87.
- Brown, David L. – Louis E. Swanson (2003): *Challenges for Rural America in the Twenty – First Century*. The Pennsylvania State University Press.
- Cawley, M., Gillmor, D.A. (2008) "‘Culture economy’, ‘integrated tourism’ and ‘sustainable rural development’: evidence from western Ireland". In Robinson, G. (ed.), *Sustainable Rural Systems*. Aldershot: Ashgate, pp. 145–159.
- Cloke, Paul, Jo Little eds. (1997) *Contested Countryside Cultures: Otherness, Marginalisation, and Rurality*. Routledge. London.
- Csatári, Bálint (2004): *A magyarországi vidékiségről, annak kritériumairól és krízisjelenségeiről*. Területi Statisztika. 44. 6. 532-543.
- Erdei, Ferenc (1974): *A magyar falu*. Akadémiai Kiadó Budapest
- Halfacree, Keith H. (1993): *Locality and Social Representation: Space, Discourse and Alternative Definitions of the Rural*. Journal of Rural Studies. Vol. 9. 1. 23-37.

- Halfacree, Keith H. (1995): *Talking about rurality: Social representations of the rural as expressed by Residents of six English Parishes*. Journal of Rural Studies. Vol. 11. 1. 1-20 pp.
- Hall, Edward T. (1959) *The silent language*. New York. Doubleday.
- Hoggart, Keith - Buller, Henry (1987): *Rural Development. A Geographical Perspective*. CROOM HELM. London, New York, Sidney.
- Kassai, Zsuzsanna, Tibor Farkas, Izabella Oláh (2013) *Building Social Capital through Local Rural Development Partnerships in Hungary. Social & Economic Transformations Affecting Rural People and Communities in Central & Eastern Europe Since 1990*. Polson Institute for Global Development. Cornell University USA.
- Kayser, Bernard (1995): *The Future of the Countryside*. In: Ploeg – Dijk (eds): *Beyond Modernization. The Impact of Endogenous Rural Development*. Van Gorcum, Assen, The Netherlands. 179-190.
- KEA (2006) *The Economy of Culture in Europe*. Study prepared for the European Commission.
- Kovács, Dezső (2000): *A falusi turizmus kezdeti tapasztalatai Nagynyáradon*. A Falu. XV. 4
- Kovács, Dezső, Póla Péter, Finta István (2011) *A LEADER program és az alulról építkező vidékfejlesztés néhány tapasztalata Magyarországon*. Gazdaság és Társadalom. Vol. 3. 3-4.
- Kovács, Katalin (szerk.) (2016) *Földből élők. Polarizáció a magyar vidéken*. Argumentum Kiadó. Budapest.
- Kulcsár László (1999): (ed) *A SAPARD Előcsatlakozási programra felkészítő képzés tananyaga kistérségek számára*. Scholar Kiadó Budapest.
- Kulcsár, László (ed) (2009) *Térség – Gazdaság – Társadalom*. Gödöllői Innovációs Központ. Gödöllő
- Kulcsár, László, László J. Kulcsár, Csilla Obádovics (2011) *Who Lives in forgotten places? Regional Statistics*. Vol. 51. 110-121. Special Number.
- Kulcsár, László, Obádovics Csilla (2016) *Népeségdinamika és társadalmi szerkezet*. Területi Statisztika. Vol. 56. 4. 390-414.
- Long, Norman (1997): *Agency and Constraint, Perceptions and Practice. A Theoretical Position*. In: Henk de Haan – Norman Long (eds): *Images and realities of rural life*. Van Gorcum, The Netherlands.
- Losonczy, Ágnes (1977) *Az életmód az időben, a tárgyakban és az értékekben*. Gondolat Kiadó Budapest.
- Nemes Gusztáv (2000): *A vidékfejlesztés szereplői Magyarországon. Intézmények, megközelítések, erőforrások* Budapest KTK/IE Műhelytanulmányok 2000/10. Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Kutatóközpont
- Neumeier, Stefan (2012) *Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? – Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research*. Sociologia Ruralis. Vol. 52. 1. 48-69.
- OECD (1994). *The Contribution of Amenities to Rural Development*. Paris. OECD.
- Pálné, Kovács Ilona (2009) *Regional Inequalities and the Role of Social Science*. In: Vital Questions. The Contribution of European Social Science. European Science Foundation. Strasbourg.
- Pelucha, Martin, Viktor Kveton, Karel Safr (2017) *Theory and reality of the EU's rural development policy application in the context of territorial cohesion perspective—The case of the Czech Republic in the long-term period of 2004–2013*. Land Use Policy Vol. 62 13–28.

- Pitblado, J. Roger (2005) *So, What Do We Mean by “Rural,” “Remote,” and “Northern”?* CJNR Vol. 37 No 1, 163–168.
- Ploeg, J. D. van der (1994): *Styles of Darming: An Introductory Note on Concepts and Methodology*. In: Ploeg, J. D. van der – Ann Long (ed): *Born from within. Practice and Perspectives of Endogenous Rural Development*. Van Gorcum, Assen. 7-30.
- Ploeg, J. D. Van der (1992): *The reconstitution of locality: technology, and labour in modern agriculture*. In: Marsden, T – P Lowe – S. Whatmore (eds.) *Labour and locality: uneven development and the rural labour process*. London David Fulton.
- Ploeg, Jan Douwe van der (2008) *The New Peasantries. Struggles for autonomy and Sustainability in an era of empire and globalization*. Earthscan. London.
- Rechnitzer, János (2016) *Elmozdulások és törésvonalak Kelet-Közép-Európa térszerkezetében*. Tér és Társadalom. Vol. 30. 4. 36-53.
- Saxena, Gunjan, Brian Ilbery (2008) *Integrated rural tourism. A Border Case Study*. Annals of Tourism Research, Vol. 35, No. 1, pp. 233–254.
- Sherval, Meg (2009) *Native Alaskan engagement with social constructions of rurality*. Journal of Rural Studies 25 425–434.
- Siklósi, Rozália (2015) *Úton lévő falvak*. III. Máltai Szeretetszolgálat
- Sterling, Kristin (2008): *Living in Rural Communities*. Lerner Publications Company. Minneapolis, USA.
- Ströbel, Maarit, Marcel Hunziker (2017) *Are suburbs perceived as rural villages? Landscape-related residential preferences in Switzerland*. Landscape and Urban Planning Vol. 163. 67–79.
- Szirmai, Viktória (2015) *Társadalmi jólét problémák Európában: egy versenykéesebb Európa lehetősége*. In: (Szirmai Viktória ed.): *A területi egyenlőtlenségektől a társadalmi jólét felé*. Kodolányi János Főiskola. Székesfehérvár. 480.
- Szirmai, Viktória (ed) (2011) *Urban Sprawl in Europe. Similarities or differences*. Aula Könyvkiadó Budapest.
- Teaford, Jon C. (2008) *The American Suburb. The Basics*. Routledge. New York.
- Uzzoli Annamária, Dr., Szilágyi Dániel (2013) *A nyugat-kelet és a centrum-periféria relációk a hazai egészségügy egyenlőtlenségei alakulásában az 1990 utáni válságok idején Magyarországon*. Területi Statisztika. Vol. 53. 4. 306-321.
- Ward, Neil, David L. Brown (2009) *Placing the Rural in Regional Development*. Regional Studies, 43:10, 1237-1244.
- Willits, Fern K. – D. M. Crider - A. E. Luloff (1994): *Urban perceptions of rural areas*. The Center for Rural Pennsylvania. Technical Report 17.
- Zasada, Ingo, Kati Häfner, Lena Schaller, Boris T. van Zanten, Marianne Lefebvre, Agata Malak-Rawlikowska, Dimitre Nikolov, Macario Rodríguez-Entrena, Rosa Manrique, Fabrizio Ungaro, Matteo Zavalloni, Laurence Delattre, Annette Piorr, Jochen Kantelhard, Peter H. Verbur, Davide Viaggi (2017) *A conceptual model to integrate the regional context in landscape policy, management and contribution to rural development: Literature review and European case study evidence*. Geoforum Vol. 82. 1–12.

INTERNETES HIVATKOZÁSOK

- Anjos, Flávio Sacco, Caldas, Nádia Velleda (2014) *From measuring the rural to the rural made to measure: social representations in perspective*. História, Ciências, Saúde – Manguinhos, Rio de Janeiro, Vol.21. 2. Available at: <http://www.scielo.br/hcsm>.
- Bryden, J (2003) *Rural Development Situation & Challenges in EU-25*. EU Rural Development Conference, Salzburg, November. Keynote Speech. ec.europa.eu/agriculture/events/salzburg/bryden.pdf

A HÁZTARTÁSOK ENERGIAFELHASZNÁLÁSÁNAK VÁLTOZÁSA A REZSICSÖKKENTÉS TÜKRÉBEN

CHANGES OF RESIDENTIAL ENERGY CONSUMPTION WITH REGARD THE UTILITY COST REDUCTION IN HUNGARY

Sebestyén Szép Tekla¹

¹egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Világ- és Regionális
Gazdaságtan Intézet, 3515 Miskolc-Egyetemváros, regtekla@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

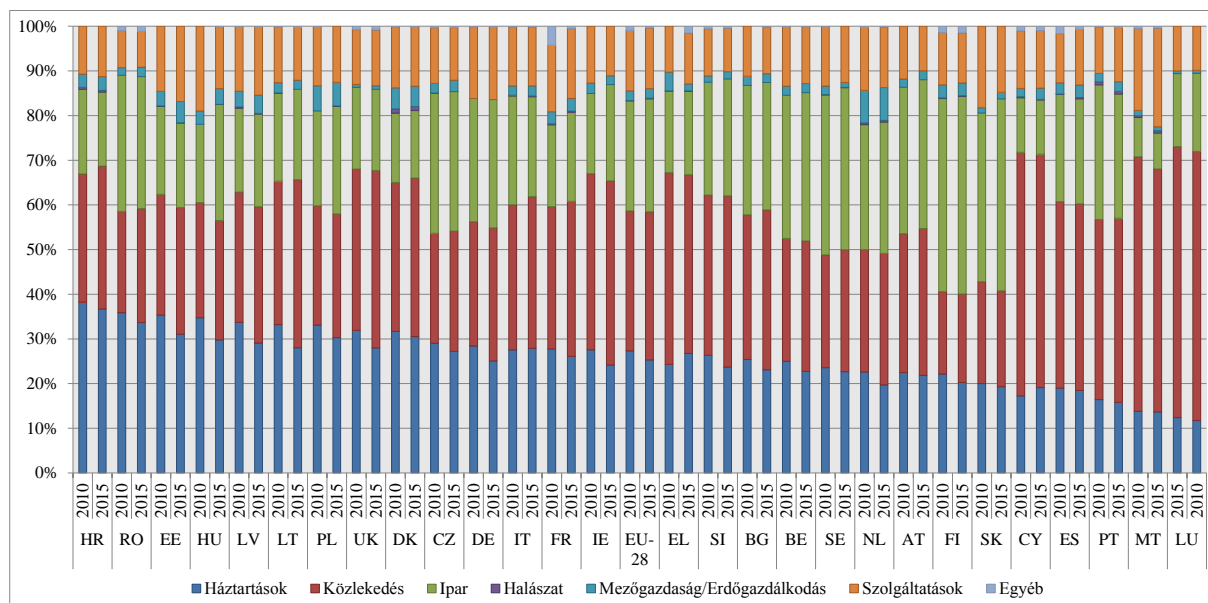
A lakossági energiafelhasználás mértéke (2015-ben 29,8%) Magyarországon mind a közlekedés (2015-ben 26,7%), mind az ipari szektor (2015-ben 26%) részarányát meghaladja a végső energiafelhasználáson belül. A 2013. évi LIV. törvény hatályba lépését megelőző időszak átfogó vizsgálata megerősíti, hogy Magyarországon a háztartási energiafelhasználásra fordított kiadások nagysága vásárlóerőparitáson számolva az egyik legnagyobb volt az Európai Unióban, mely tétel kiegyenlítése óriási terhet jelentett a háztartások, különösen az alsó jövedelmi tízedhez tartozók számára. Ez alapján indokoltnak tekinthetők az energiaárak és ezen kiadások arányának csökkentését megcélzó intézkedések, de számos negatív hatással is számolni kell. Tanulmányomban az LMDI index dekompozíciós módszer alkalmazásával bontom összetevőire a lakossági energiafelhasználás abszolút változását 2010-2015 vonatkozásában. Számszerűsítem az ár-, az intenzív strukturális-, az extenzív strukturális-, a kiadási- és a népesség hatást.

SUMMARY

Household sector is the largest energy consuming sector in Hungary, the residential energy consumption (29,8% in 2015) exceeds the share of transport (26,7% in 2015) and the share of industrial sector (26% in 2015) in final energy use. The comprehensive study of the prior situation to the act on the enforcement of utility cost reduction (Act No. LIV of 2013) confirms that the share of expenditure on housing, water, electricity, gas and other fuels (measured in pps) was one of the highest in the European Union which adds more burdens to vulnerable households, especially for the poorest lower-income families. So the measures to reduce the energy prices and the share of energy expenditure are justifiable but many negative tendencies have to be considered. This paper applies the LMDI method to decompose the absolute change of the residential energy consumption during the period of 2010-2015. We calculate the price, the intensive structure, the extensive structure, expenditure and population effect.

1. BEVEZETÉS

A rendszerváltás óta a hazai háztartási szektor energiafelhasználása a végső energiafelhasználáson belül csökkenő tendenciát mutat, ennek ellenére aránya még mindig meghaladja az Európai Unió átlagot (ez 2015-ben 25,3% volt) az Eurostat (2017) adatai szerint (1. ábra).



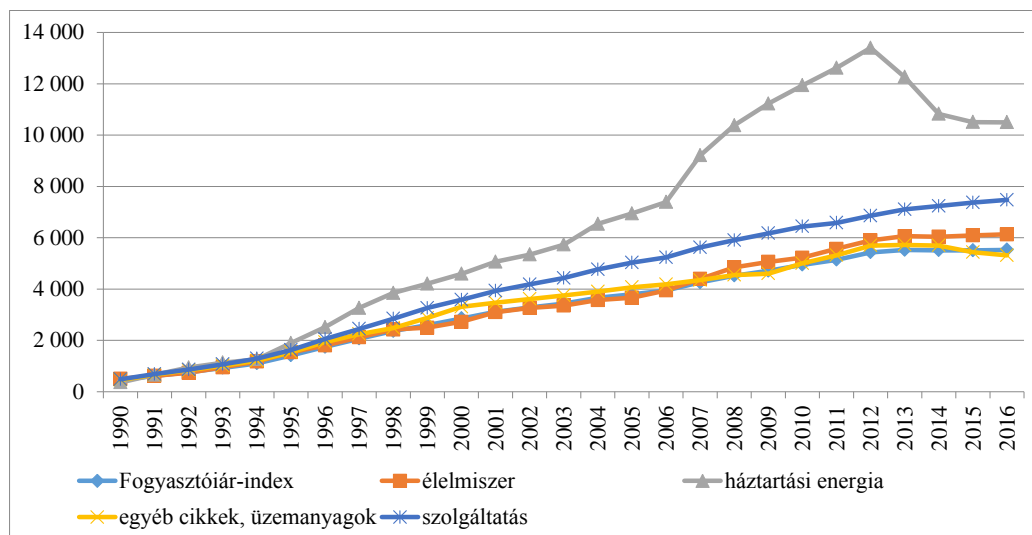
1.ábra: A végső energiafelhasználás alakulása szektoronként az Európai Unióban (2010, 2015, %)

Forrás: Eurostat (2017) adatai alapján saját szerkesztés

A Nemzeti Energiastratégia 2030 és a Magyarország Nemzeti Energiahatékonysági Cselekvési Terve 2020-ig c. dokumentumok a legnagyobb mértékű energiamegtakarítási célértékeket (2020-as és 2030-as céldátummal) a háztartási szektorra írják elő, bár a rendelkezésre álló elemzések és előrejelzések az energiaigények kis mértékű növekedésével számolnak hosszú távon.

A Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság (2017) közlései szerint a 2013. évi LIV. törvény hatályba lépése óta Magyarországon több lépésben csökkent a lakossági (vagyis egyetemes szolgáltatói) földgáz, villamosenergia, továbbá a távhő ára. Az első szakaszban (2013. január 1. és október 31. között) az áresés mértéke 10 százalék (a 2012. december 1-én alkalmazott árakhoz képest), a második szakaszban 11,1 százalék (a 2013. október 31-én alkalmazott árakhoz képest) volt. A harmadik szakaszban további 6,5 százalékkal a földgáz (2014. április 1-től), 5,7 százalékkal a villamos energia (2014. szeptember 1-től) és 3,3 százalékkal a távhő (2014. október 1-től) ára csökkent. Ez így összesen 25,19 százalékos árcsökkenést eredményezett a földgáz, 24,55 százalékot a villamosenergia, és 22,63 százalékot a távhő esetében a háztartási szektor egésze számára. Az Energiaklub (2015) tanulmánya szerint reáláron számítva a háztartások 2015-ben alig 5-6 százalékkal fizettek többet a villamosenergiáért, mint 1996-ban.

A lakossági energiaárak 2013-2014-ben végbement csökkenése új helyzetet teremtett: a háztartási energiára fordított kiadások kisebb részt képviselnek az éves fogyasztó kiadásokon belül, csökkent az infláció, jelentősen javult a legsó jóvedelmi tizedekbe tartozó családok szociális helyzete. Ugyanakkor az áresés negatívan hatott a fogyasztói energiatudatosságra, illetve az energiahatékonysági beruházásokra.



2.ábra: A fogyasztóiár-indexek alakulása Magyarországon (1990-2016; 1960=100%)

Forrás: KSH (2017) adatai alapján saját szerkesztés

A rendszerváltást követően az élelmiszerek, valamint az egyéb cikkek, üzemanyagok ára nagyjából a fogyasztóiár-index alakulásával együtt mozgott, ugyanakkor a szolgáltatások, még inkább a háztartási energia ára az inflációt meghaladó mértékben nőtt (2. ábra). Ez az olló kezdett el tulajdonképpen záródni a 2013-2014-es intézkedések következtében.

A továbbiakban tanulmányunk fő célja, hogy a hirtelen (2013-ban és 2014-ben) bekövetkezett árcsökkenés lakossági energiafelhasználásra gyakorolt hatását megvizsgáljuk. Arra a kérdésre keressük a választ, hogy önmagában az árhatás mennyivel növelte meg a háztartási szektor energiafelhasználását 2010 és 2015 között Magyarországon, illetve milyen más tényezők ellensúlyozták ezt.

2.ELMÉLETI HÁTTÉR

A háztartási energiafelhasználást számos tényező befolyásolja, így többek között az energia ára, a háztartások jövedelme, megtakarítási hajlandósága, az energiamix, az urbanizáció mértéke, az energiahatékonyság, fogyasztói szokások. Haas 1997. évi – témában úttörő munkának számító – publikációja óta számos tanulmány (például Achao és Schaeffer 2009., Chung et al. 2011., Liu és Zhao 2015.) foglalkozik a lakossági energiafelhasználás változásának tényezőkre bontásával. Az elmúlt néhány évben számos országban (például Kína, Irán, Kirgizisztán) a lakossági energiaárak reformjára, részbeni liberalizációjára került sor és így külön csoportot képeznek azok az elemzések, melyek valamilyen állami intézkedés hatásvizsgálatát végzik el (például Yuan et al. 2010., Zhao et al. 2012., Gassmann és Tsukada 2014., Du et al. 2015., Moshiri 2015.).

Moshiri S. (2015) elemzésében hazánk számára is relevanciával bíró helyzetértékelést ad. Iránban évtizedeken keresztül (1980-2010 között) magas állami támogatással működtek az energiapiacok, a lakosság számára nyomott árakon történt az értékesítés. Ez rövid távon hozzájárult a gyors iparosodáshoz, a gazdasági komplexitás javulásához, alacsonyan tartotta az inflációt, kiegyenlítette az energiaárak volatilitását, illetve javította a szociális helyzetet. Ugyanakkor hosszú távon jelentősen romlott az ország energaintenzitása, megnőtt a költségvetési hiány, konzerválódtak az egyenlőtlenségek. 2010-re a reformok elkerülhetetlenné váltak, az áremelkedés visszafogta az energiafelhasználást, javult az energiahatékonyság és a költségvetési egyenleg. A negatív hatások is számottevőek, erősödött az inflációs nyomás, a legszegényebb társadalmi csoportok életszínvonala csökkent, nőtt a

munkanélküliség. Ezek a folyamatok jelzik, hogy strukturális átalakítás nélkül nagyon nehéz tartós és az érintettek számára kedvező eredményeket elérni.

Az alkalmazott módszertan széles körével találkozhatunk, így input-output modelleken alapuló elemzésekkel, ökonometriai és index dekompozíciós vizsgálatokkal. Ez utóbbiak módszertanát nem sokkal az 1973-as olajárrobbanást követően dolgozták ki azzal a céllal, hogy számszerűsíthetővé váljanak az energetikai, illetve környezeti indikátorok változásának összetevői (Liu és Zhao 2015). Leggyakrabban a következő faktorokat számszerűsítik: népesség, jövedelem, árak alakulása, energaintenzitás és az energiafelhasználás szerkezete (ami nem más, mint a strukturális változás). A legtöbb esetben az időjárási adatokkal korrigálják az energiafelhasználást, de előfordulnak olyan elemzések is, ahol ez külön tényezőként szerepel az index dekompozíciós elemzésekben (például Hojjati és Wade 2012.). A dekompozíciós módszereknek két nagy csoportját különböztetjük meg, így a strukturális (SDA), illetve az index dekompozíciós módszereket (IDA). Mindkét típusnak számos további fajtája létezik. Jellemzően a strukturális megközelítést akkor alkalmazzák, amikor nagyon részletes adatok állnak a rendelkezésre (például input-output táblákból), az index dekompozíciós módszereket pedig akkor, amikor magas aggregátságú adatokra épülnek az elemzések (Hoekstra és Bergh 2003., Zhao et al. 2015.). Az IDA módszerek alkalmazása igen elterjedt a lakossági energiafelhasználás (például Yuan et al. 2010., Chung et al. 2011., Zhao et al. 2012., Liu és Zhao 2015.), illetve emisszió (például Fan és Lei et al. 2017.) vizsgálatának témakörében. Segítségükkel lehetővé válik az abszolút (additív megközelítés) vagy a relatív (multiplikatív megközelítés) változás összetevőkre bontása, az elmozdulás hatótényezőinek számszerűsítése.

Az index dekompozíciós vizsgálatok módszertani szempontból sokat változtak az elmúlt évtizedek során, számos eljárás él jelenleg párhuzamosan egymás mellett (például Laspeyres-, Paasche-, Marshall Edgeworth-, Walsh-, Fisher-Ideal, Drobish, AMDI, LMDI-féle módszer). Ezek részletes matematikai levezetését adja Granel (2003), valamint Liu és Ang (2003). A továbbiakban az LMDI-módszer (*~Logarithmic Mean Divisia Index*) alkalmazásával vizsgáljuk a lakossági energiafelhasználás változását, melynek nagy előnye, hogy képes kezelni a nulla értékeket, a felbontás nem eredményez hibátagot, továbbá az aggregációtekintetében igen következetesnek mondható (Ang 2005., Zhao et al. 2010., Liu és Zhao 2015.).

3. MÓDSZERTAN

Számításainkhoz az alábbi adatokat használtuk fel Magyarországra vonatkozóan:

- a háztartási szektor végső energiafelhasználása energiatípusok szerint (mértékegysége: TOE; forrás: Eurostat 2017);
- fűtési napok száma és átlagos fűtési napok száma (1980-2004 vonatkozásában), (mértékegysége: nap; forrás: Eurostat 2017 és Enerdata Odyssee 2017);
- az egy főre jutó éves kiadások részletezése COICOP-csoportosítás, jövedelmi tízedek (decilisek) szerint (mértékegysége: HUF; forrás: KSH 2017);
- népesség (mértékegysége: fő; forrás: KSH 2017).

A vizsgált időtartam 2010-2015, melynek rövidebbé azzal magyarázható, hogy a KSH a 2010. évtől kezdődően teszi közzé a részletes egy főre jutó éves kiadásokat (COICOP-csoportosítás és jövedelmi tízedek szerint), tehát adathiány korlátozza a hosszabb időtartamot felölelő vizsgálatokat. Emellett célunk elsősorban a rezsi-csökkenés lakossági energiafelhasználásra gyakorolt hatásának vizsgálata, melyet az alkalmazott LMDI módszer messzemenően lehetővé tesz (az időtartam rövidebbé ellenére is).

A háztartási szektor végső energiafelhasználását korrigáltuk a klímával, vagyis az adott évben mért fűtési napok számával.

Zhao X. et al. (2015) tanulmányához hasonlóan az energiafelhasználást az alábbi tényezőkre bontjuk fel:

$$E = \sum_i \sum_j \frac{E_{ij}}{Y_{ij}} \frac{Y_{ij}}{Y_i} \frac{Y_i}{L_i} \frac{L_i}{P_i} P_i \quad (9)$$

ahol: E a háztartási szektorklimával korrigált végsőenergiafelhasználása (TOE); Y az éves energetikai (elektromos energia, gáz és egyéb tüzelőanyagok összesen) kiadások (HUF); L az éves kiadások (HUF); P a népesség száma (fő); i a jövedelmi decilis; j a háztartási energiafelhasználás fajtája, nevezetesen elektromos energia, gáz (palackos és vezetékes), folyékony tüzelőanyagok, szilárd tüzelőanyagok és központi fűtés, távhő.

Míg Zhao et al. (2015) a kínai városokban élő lakosság energiafelhasználását vizsgálja és az energiaforrások mellett az energiafelhasználás célja szerint aggregálja az adatokat, addig a mi esetünkben az aggregáció szintjei a jövedelmi decilisek, illetve az energiafelhasználás fajtái. Ezt egyrészt a rendelkezésre álló adatok indokolják, továbbá az, hogy - az előzetes feltételezésünk szerint - 2010 és 2015 között a lakosság energiafelhasználás változását elsősorban az árak, illetve a rendelkezésre álló jövedelem befolyásolta, nem pedig a fogyasztói szokásokban bekövetkező változások (ez utóbbi nyomon követése csak sokkal hosszabb időszoron lenne megvalósítható).

A könnyebb értelmezhetőségért bevezettünk 5 új tényezőt, melyek az előző képletben szereplő hányadosokat prezentálják, így:

$$E = \sum_i \sum_j PR * S1 * S2 * EP * PO \quad (10)$$

Az LMDI módszer additív megközelítését alkalmazva a végső energiafelhasználás háztartási szektorra eső részének változása egyik évről a másikra (ez utóbbiakat jelölje t és $t-1$):

$$\Delta E_{tot} = E_t - E_{t-1} = \Delta E_{PR} + \Delta E_{S1} + \Delta E_{S2} + \Delta E_{EP} + \Delta E_{PO} \quad (11)$$

ahol: ΔE_{PR} az árhatás, ΔE_{S1} az intenzív strukturális hatás, ΔE_{S2} az extenzív strukturális hatás, ΔE_{EP} a kiadási hatás, ΔE_{PO} a népesség hatás. Ezek mindegyike az adott tényező háztartási energiafelhasználásra gyakorolt hatását mutatja jövedelmi decilisenként. Az árhatás az árak változásainak hatása, az intenzív strukturális hatás az energetikai kiadások energiatípus szerinti változásának hatása, az extenzív strukturális hatás az energetikai kiadások összes éves kiadáshoz viszonyított részarányának változásának hatása, a kiadási hatás az egy főre jutó éves kiadások változásának hatása, a népesség hatás pedig az egyes jövedelmi decilisekbe tartozó népesség nagyságának változását mutatja (illetve ennek hatását a háztartási energiafelhasználásra). Ezek az alábbi képletekkel írhatóak le:

$$\Delta E_{PR} = \sum_i \sum_j w_{ij,t} \ln \left(\frac{PR_{ij,t}}{PR_{ij,t-1}} \right) \quad (12)$$

$$\Delta E_{S1} = \sum_i \sum_j w_{ij,t} \ln \left(\frac{S1_{ij,t}}{S1_{ij,t-1}} \right) \quad (13)$$

$$\Delta E_{S2} = \sum_i \sum_j w_{ij,t} \ln \left(\frac{S2_{i,t}}{S2_{i,t-1}} \right) \quad 14)$$

$$\Delta E_{EP} = \sum_i \sum_j w_{ij,t} \ln \left(\frac{EP_{i,t}}{EP_{i,t-1}} \right) \quad 15)$$

$$\Delta E_{PO} = \sum_i \sum_j w_{ij,t} \ln \left(\frac{PO_{i,t}}{PO_{i,t-1}} \right) \quad 16)$$

ahol $w_{ij,t}$ egy logaritmikus súlyozási együttható:

$$w_{ij,t} = L(E_{ij,t}, E_{ij,t-1}) = \frac{(E_{ij,t} - E_{ij,t-1})}{\ln(E_{ij,t}/E_{ij,t-1})} \quad 17)$$

Feltételezve, hogy:

$$E_{ij,t} \neq E_{ij,t-1} \quad 18)$$

de amennyiben:

$$E_{ij,t} = E_{ij,t-1} \quad 19)$$

akkor:

$$w_{ij,t} = E_{ij,t} \quad 20)$$

4. EREDMÉNYEK

A1. táblázat az egyik évről a másikra bekövetkező lakosságivégső energiafelhasználás változását mutatja be, illetve, hogy az elmozdulásban mekkora szerepe volt az árhatásnak (ΔE_{PR}), az intenzív strukturális hatásnak (ΔE_{S1}), az extenzív strukturális hatásnak (ΔE_{S2}), a kiadási hatásnak (ΔE_{EP}) és a népesség hatásnak (ΔE_{PO}). Ezen hatások nagysága lényegében azt jelenti, hogy feltételezve a többi tényező változatlanágát, mennyivel járult volna hozzá az adott összetevő az eredményváltozó alakulásához (ez jelen esetben a háztartási szektor energiafelhasználása). A továbbiakban az egyes hatások magyarázatára térünk ki szélesebb kontextusba helyezve az értelmezést.

1. táblázat

A lakossági energiafelhasználás változásának összetevői az LMDI-féle index dekompozíciós módszer eredményei alapján (2010-2015, PJ)

	ΔE_{tot}	ΔE_{PR}	ΔE_{S1}	ΔE_{S2}	ΔE_{EP}	ΔE_{PO}
2010-2011	-5,23	-21,23	1,24	4,61	10,79	-0,65
2011-2012	-13,22	-10,13	-6,44	-3,06	7,05	-0,63
2012-2013	-7,46	17,02	-8,78	-24,61	9,50	-0,59
2013-2014	0,12	14,54	-4,33	-17,69	8,28	-0,67
2014-2015	3,73	5,21	-2,19	-15,11	16,39	-0,57
2010-2015	-22,07	7,22	-20,31	-59,60	53,81	-3,19

Forrás: saját számítás

A háztartási szektor végsőenergiafelhasználása 2010 és 2013 között minden évben csökkent, ugyanakkor 2014-ben és 2015-ben növekedés tapasztalható, bár ez utóbbi sem változtat az általános tendencián, a teljes vizsgált időperiódusban csökkent a lakossági energiafelhasználás.

Az *árhatás* 2010 és 2012 között még csökkentőleg hatott a háztartások energiafelhasználására, ez azonban – köszönhetően az árak esésének és ezáltal az energetikai kiadások csökkenésének – 2013 után jelentősen megváltozott. Ha nem lett volna asztrukturális a népesség hatás, akkor ez önmagában 2012-2013 között 407 toe (~17,02 PJ), 2014-re 347 toe (~14,54 PJ), 2015-re 124 toe (~5,21 PJ) mennyiséggel növelte volna meg a függő változó nagyságát. *Magyarország Nemzeti Energiahatékonysági Cselekvési Terve 2020-ig* c. dokumentumban 40 PJ nagyságú energiamegtakarítás van nemzeti célértékként meghatározva a lakosság esetében 2020-ig. Ehhez képest az áresés indukálta energiafelhasználás növekedés már igen jelentős, mely nagyságrendekkel megnehezíti a célszámok teljesítését.

*Astrukturális hatás*két részre osztható, így intenzív (ΔE_{S1}) és extenzív részre (ΔE_{S2}). Az intenzív rész alakulását két tényező befolyásolja, egyrészt, hogyan változik az egyes energiaforrások ára egymáshoz viszonyítva, továbbá milyen elmozdulás történik az energiafelhasználás szerkezetében (Zhao X. et al. 2012). Az extenzív rész a háztartások energiaintenzitásának alakulását mutatja, vagyis, hogy egységnyi éves kiadásra mennyi energetikai kiadás esik. Ezt három tényező alakulásával magyarázhatjuk: egyrészt a háztartások fogyasztó szokásai változnak (átalakulnak az egyes energiafelhasználással járó tevékenységek, vagyis elmozdulás következik be az energiafelhasználás céljai között), másrészt az energiafelhasználás hatékonysága is változik (például jobb kazánt vásárolnak, energiatakarékos izzókat használnak, stb.), a harmadik pedig az árváltozás, melynek következtében az energetikai kiadások nagyságrendileg módosulnak. Például, ha az extenzív strukturális hatás nagysága pozitív, abból arra következtethetünk, hogy hiába vásárolnak a háztartások energiahatékony eszközöket és berendezéseket, ennek ellenére mégis több energiát fogyasztanak az energiaintenzívebb tevékenységek felé való elmozdulás révén (például nagyobb házba költöznek, ahol többet kell fűteni, vagy mindenhova klímaberendezést szereltetnek). Magyarország esetében jellemzően a negatív eset áll fenn, mely kisebb részben a hatékonyságjavulással, nagyobb részben az árakon keresztül a kiadások csökkenésével magyarázható, a továbbiakban erre térünk ki részletesen.

2010-2011-ben tehát mind az intenzív, mind az extenzív strukturális hatás pozitív, ezt követően negatív. Az intenzív hatás esetében ez arra enged következtetni, hogy 2010-2011 között az olcsóbb energiaforrások (jellemzően a fűtésben) iránt megnövekedett kereslet volt a jellemző, sokan átálltak a korszerűtlenebb, de árban kedvezőbb fatüzelésre. 2012-2015 között a hatás nagysága negatív, mely arra enged következtetni, hogy ebben az időszakban elmozdulás történt a drágábbnak számító energiaforrások (például villamosenergia) felé, mely az elektronikai eszközök, valamint a légkondicionálók terjedésével hozható összefüggésbe.

Az extenzív strukturális hatás 2010-2011 között pozitív, mely az összkiadáson belüli energetikai ráfordítások növekvő részarányával függ össze. 2011-2012 között negatívba vált a hatás (pedig ekkor még nem következett be az árcsökkenés), ekkor az egyes jövedelmi tizedekben egymással ellentétes folyamatok zajlanak: míg az 1., illetve a 7-8-9-10. decilisben nőnek az energetikai kiadások, addig a 2-3-4-5-6. tizedben csökkennek, jelezve, hogy az ez utóbbiba tartozó háztartások egyrészt visszafogták fogyasztásaikat, másrészt olcsóbb energiafelhasználásra tértek át (jellemzően a szilárd tüzelőanyagokra, vagyis is a fatüzelésre fordított kiadások emelkednek meg). A magas energiaárak is valószínűleg őket érintették a legjobban. 2013-2015 között az áresés következtében az energetikai kiadások aránya is drasztikusan csökken (ez minden jövedelmi decilisére igaz), vagyis a hatás negatív lesz.

A **kiadási hatás** minden évben pozitívan hatott a lakosság energiafelhasználására, mely a jövedelmek és ezáltal az életszínvonal elmúlt években végbemenő növekedésével magyarázható.

Magyarország népessége folyamatosan csökken, és ez a **népességhatás**ban is tetten érhető. A vizsgált évek mindegyikében negatívan hatott a háztartási szektor energiafelhasználására, a nagyságrendek is hasonlóak voltak (az értékek 0,5 PJ körül szóródnak).

Az LMDI-féle index dekompozíciós módszerrel számszerűsített tényezők elemzése mellett azt is megvizsgáltuk, hogy az árcsökkenés, illetve az egyes kiadási csoportok közötti átrendeződés hatására csökkentek-e a társadalmi egyenlőtlenségek.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A 2013. évi LIV. törvény hatályba lépését megelőző időszak átfogó vizsgálata megerősíti, hogy Magyarországon a háztartási energiafelhasználásra fordított kiadások nagysága vásárlóerőparitáson számolva az egyik legnagyobb volt az Európai Unióban, mely tétel kiegyenlítése óriási terhet jelentett a háztartások, különösen az alsó jövedelmi tízedhez tartozók számára. Ez alapján indokoltnak tekinthetőek az energiaárak és ezen kiadások arányának csökkentését megcélzó intézkedések, de számos negatív hatással is számolni kell.

A lakossági energiafelhasználásra vonatkozó hatósági árszabás, illetve a véghezvitt árcsökkentés hatása ellentétes hazánk energiastratégiai célkitűzéseivel, melynek pillérei a fenntarthatóság, versenyképesség és az ellátásbiztonság. Ez utóbbi elérésének leghatékonyabb módja *Magyarország Nemzeti Energiahatékonysági Cselekvési Terve 2020-igc.* dokumentum szerint „a fogyasztás csökkentése, az energiatakarékosság és az energiahatékonyság prioritásként való kezelése” (Nemzeti Fejlesztési Minisztérium 2015. p.9.). Mivel a földgáz, a villamosenergia és a távhő árak 2013-2014-ben nagyjából negyedével estek vissza a háztartási szektorban, ez számításaink szerint 2012-2013 között 17,02 PJ, 2013-2014 között 14,54 PJ, 2014-2015 között 5,21 PJ pótlólagos energiafelhasználást indukált. Természetesen ezt a strukturális és a népesség hatás nagyjából ellensúlyozni tudta, de mindenképpen megnehezíti a stratégiai energiamegtakarítási célkitűzések megvalósítását.

Véleményünk szerint rövid távon a tarifarendszer sávossá tétele tenné lehetővé, hogy a rászoruló, vagyis az alsó jövedelmi decilisekbe tartozó háztartások kapjanak ártámogatást, míg a felső tízed esetében a piaci árat kellene érvényesíteni. Így a tehetősebb fogyasztók (akik finanszírozni tudják az energiahatékonysági és megújuló korszerűsítéseket) érdekeltté válnának a fogyasztói szokások megváltoztatásában és az energiamegtakarításban, melynek eredményeként nőne a fogyasztói tudatosság. Emellett hangsúlyt kell helyezni a lakossági szemléletformálásra, nyilvánvalóvá tenni, hogy az árcsökkenés révén elérhető megtakarítást célszerű hatékonyságjavító beruházásokra fordítani (például szigetelés, korszerűtlen kazánok cseréje), hiszen hosszú távon a személyes kiadások csökkentésére így van lehetőség. Mint azt az *Energia- és Klímatudatossági Szemléletformálási Cselekvési Terv* is megállapítja, „a magyar lakosság esetében a költség szempontú motiválás a legkézenfekvőbb” (Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, 2015. p.45.), így a különböző szemléletformáló kampányoknak célszerű lenne erre irányulnia.

IRODALOMJEGYZÉK

- ACHAO, C. – SCHAEFFER, R. (2009): Decomposition analysis of the variations in residential electricity consumption in Brazil for the 1980-2007 period: Measuring the activity, intensity and structure effect. *Energy Policy* 37. pp.5208-5220. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2009.07.043>

- ANG, B. W.(2005): The LMDI approach to decomposition analysis: a practical guide. *Energy Policy* 33. pp.867-871. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2003.10.010>
- CHUNG, W. – KAM, M.S. – IP, C.Y.(2011): A study of residential energy use in Hong-Kong by decomposition analysis. *Applied Energy* 88. pp. 5180-5187. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2011.07.030>
- DU, G. – LIN, W. – SUN, C. – ZHANG, D.(2015): Residential electricity after the reform of tiered pricing for household electricity in China. *Applied Energy* 157. pp.276-283. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2015.08.003>
- Enerdata(2017): *Odysee adatbázis* <http://www.indicators.odyssee-mure.eu/energy-efficiency-database.html> letöltve: 2017. április
- Energiaklub (2015): *A magyarországi lakossági villamosenergia-árak növekedésének okai az elmúlt két évtizedben.* 20p. https://www.energiaklub.hu/files/study/energiaar_tanulmany_web.pdf
- Eurostat(2017): Database <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> letöltve: 2017. április
- FAN, F. – LEI, Y.(2017): *Index decomposition analysis on factors affecting energy-related carbon dioxide emissions from residential consumption in Beijing.* Hindawi Publishing Corporation, *Mathematical Problems in Engineering* Vol. 2017. 14p. <https://doi.org/10.1155/2017/4963907>
- GASSMANN, F. – TSUKADA, R.(2014): Switching off or switching source: energy consumption and household response to higher energy prices in the Kyrgyz Republic. *Central Asian Survey*, Vol. 33. No. 4., pp.531-549. <https://doi.org/10.1080/02634937.2014.982979>
- GRANEL, F.(2003): A comparative analysis of index decomposition methods. National University of Singapore; letöltve: 2010. szeptember <http://scholarbank.nus.edu.sg/handle/10635/14229>
- HAAS, R.(1997): Energy efficiency indicators in the residential sector. *Energy policy* 25(7-9) pp.789-802. [https://doi.org/10.1016/s0301-4215\(97\)00069-4](https://doi.org/10.1016/s0301-4215(97)00069-4)
- HOEKSTRA, R. – JEOREN, J. C. J. M. VAN DER BERGH(2003): Comparing structural and index decomposition analysis. *Energy Economics* 25. pp.39-64. [https://doi.org/10.1016/s0140-9883\(02\)00059-2](https://doi.org/10.1016/s0140-9883(02)00059-2)
- HOJJATI, B. – WADE, S. H.: US. household energy consumption and intensity trends: a decomposition approach. *Energy Policy* 48. pp.304-314. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.05.024>
- KSH (2017): Adatok <http://www.ksh.hu/stadat> letöltve: 2017. április
- LIU, F. L. – ANG, B. W.(2003): Eight methods for decomposing the aggregate energy-intensity of industry. *Applied Energy* 76. pp.15-23. [https://doi.org/10.1016/s0306-2619\(03\)00043-6](https://doi.org/10.1016/s0306-2619(03)00043-6)
- LIU, Z. - ZHAO, T.(2015): Contribution of price/expenditure factors of residential energy consumption in China from 1993 to 2011: A decomposition analysis. *Energy Conversion and Management* 98 pp.401-410. <https://doi.org/10.1016/j.enconman.2015.04.008>
- MOSHIRI, S.(2015): The effects of the energy price reform on household consumption in Iran. *Energy Policy* 79. pp.177-188. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2015.01.012>
- Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (2015): *Energia- és Klímadatossági Szemléletformálási Cselekvési Terv.* 64p. <http://www.kormany.hu/download/0/e4/80000/Energia-%20%C3%A9s%20Kl%C3%ADmatudatoss%C3%A1gi%20Szeml%C3%A9letform%C3%A1l%C3%A1si%20Cselekv%C3%A9si%20Terv.pdf> letöltve: 2017. május
- Nemzeti Fejlesztési Minisztérium(2015): *Magyarország Nemzeti Energiahatékonysági Cselekvési Terve 2020-ig. Az Európai Parlament és Tanács 2012/27/EU irányelve az*

OKOS VÁROSOK HATÉKONYSÁGÁNAK MÉRHETŐSÉGE (HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KITEKINTÉS)²⁶

OPPORTUNITIES OF MEASURING THE EFFICIENCY OF SMART CITIES (LOCAL AND INTERNATIONAL REVIEW)

Szendi Dóra

tanársegéd, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Világ-és Regionális Gazdaságtan
Intézet, regszdor@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A globalizáció, a kereskedelem liberalizációja és a gyorsan fejlődő technológiák komoly hatással lehetnek a városok fejlődésére, melyek a növekvő népességszám, és globális struktúrák miatt új típusú problémákat generálhatnak, pl.: hulladékgazdálkodás, légszennyezettség, egészségügy, közlekedési problémák, infrastruktúra karbantartása. Az urbanizáció tényerése új, és innovatív megoldásokat igényel a komplex problémák megoldása érdekében. Ebben a megközelítésben a smart city koncepciója szolgálhat innovatív megoldással a városok jövőjére vonatkozóan. Tanulmányom célja azon jó gyakorlatok és kezdeményezések összegyűjtése, amelyek például szolgálnak az okos városok teljesítményének mérésére. Célom azon kritikus tényezők azonosítása („key performance indicators”), melyek segítségével az okos városok teljesítménye mérhetővé válik. Tanulmányomban először ismertetek néhány hazai és nemzetközi megfogalmazást az okos városok fogalmával, koncepciójával kapcsolatban, majd földrész szintű összehasonlítást végezve ismertetem a teljesítménymérésükre eddig kifejlesztett módszerek közül a leginkább relevánsakat. A módszerek ismertetése során kitérek arra is, hogy az egyes földrajzi területeken eltérő lehet a vizsgálat fókusza és indikátor készlete.

SUMMARY

The globalization, the liberalization of trade and the rapidly developing technologies can make a significant influence on the development of cities, and it can generate because of the increasing population and global structures new problems like waste management, air pollution, healthcare, problems of transport, and the maintenance of infrastructure. The increasing urbanization needs new and innovative solutions to solve complex problems. In this concept the smart city can solve as new and innovative alternative. The basic aim of my research is to collect the best practices of measuring the effectivity of smart cities. Also basic aim is to define the critical components of smart cities (key performance indicators), which can be good for performance management. In my research I have collected some definitions of the national and international literature regarding the notion of smart cities, and after that I have introduced the most relevant measurement methods existing in the literature. Basic statement is that in the different geographical locations the focus and indicator basis of the analysis can be different.

1. BEVEZETÉS

Napjainkban a globalizáció terjedésével a világ számos országában, szinte valamennyi földrészén, egyre nagyobb szerepet kap az okos városfejlesztés, és a smart alkalmazások

²⁶ A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, *Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban* című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.

bevezetése. Ennek oka, hogy a globalizáció és az urbanizáció mértékének növekedésével a komplex problémák megoldása új és innovatív válaszokat igényel. A 21. század első évtizede az urbanizáció erősödéséről szól. 2016-ban a világ lakosságának 54,5%-a városokban él (UN, 2016), melynek földrészenkénti megoszlása az alábbiak szerint írható le. Afrikában a lakosság 40%-a, Ázsiában 47,5%-a, Európában 73,4%-a, míg Latin-Amerikában és a Karib térségben 79,5 %-a, Észak-Amerikában 81,5 %-a, és Óceániában a lakosság 70,8 %-a városokban él. Az ENSZ előrejelzései alapján 2030-ra a globális lakosság 60%-a városlakó lesz, míg ez 2050-re elérheti a 66%-ot is. Ez egyre növekvő problémák elé állítja a városokat több kulcsterületen is, úgy, mint a légszennyezés, hulladékgazdálkodás, vagy az egészségügy. A smart city elképzelések a városi problémák megjelenésével kerültek előtérbe, mintegy új választ nyújtva a városi lét kihívásaira (fenntartható fejlődés, hatékony gazdálkodás, részvételi demokrácia...). Egyes elméletek szerint a smart city koncepciója hozzájárulhat a városokban élők életminőségének javításához, versenyképesség fokozásához, és olyan problémák leküzdéséhez, mint szegénység, társadalmi kirekesztettség, vagy környezeti problémák.

A szakirodalomban, az elmúlt időszakban számos publikáció jelent meg a smart city koncepciójával és értelmezhetőségével kapcsolatosan, melyek többsége komplex fogalomként tekint az okos városok dimenziójára, és többpilléres felépítést javasol. A koncepció kialakulásától kezdődően az okos város kezdeményezések száma szerte a világon növekszik. Számos város alkalmaz okos megoldásokat, melyek kidolgozottsága erősen függ a város jellemzőitől. Mindezek figyelembe vételével az okos városok hatékonyságának értékelése komplex feladat, ebből kifolyólag az eredmények monitorizálása, és értékelése mindaddig csak kisebb jelentőséget kapott (pl.: városrangsorok: MercerQuality of LivingSurvey, Siemens Green City index, Liveability Index, Global Urban CompetitivenessReport).

Ugyanakkor a Smart City fejlesztések hatásának mérhetősége releváns és aktuális kérdés napjainkban, így a kutatások során egyre gyakrabban fordul elő. Nehezen, gyakran csak szubjektív vagy kvalitatív tényezőkkel meghatározható ugyanis azon eredmények és hatások köre, amelyek direkt módon köthetők az okos városfejlesztésekhez. A beavatkozások hatásának mérése azonban a felhasznált anyagi, pénzügyi és emberi erőforrások tükrében fontos feladat, lényeges mérni, mennyiben járulnak hozzá a fejlesztések a városi életminőség javításához, és a városok versenyképességének növeléséhez.

A smart city koncepciója elsőként az 1980-as és '90-es években jelent meg a szakirodalomban, az információs és kommunikációs technológiák (IKT) szerepét állítva a középpontba (Bizjan, 2014.). Habár a smart city kifejezés alkalmazása napjainkban egyre gyakoribb, a felhasználók és a tudomány vonatkozásában sincs tiszta, egységes koncepció a kifejezés tartalmára. A smart city példái számos formában, méretben, és típusban fordulnak elő, melynek oka, hogy a koncepció relatíve új, és széleskörű. Minden város egyedi, saját történelmi fejlődéssel, tulajdonságokkal és jövőbeli dinamikával rendelkezik, és eltérő módon adaptálja a koncepciót. A koncepció kialakulása során számos hasonló elképzelés jelent meg a városokkal kapcsolatban, azonban ezek közül a smart city volt a legdominánsabb. Néhány egyéb javaslat: intelligens város (intelligent city), tudás város (knowledge city), fenntartható város (sustainable city), tehetséges város (talented city), összekapcsolt/hálózatos város (wired city), digitális város (digital city) és öko város (eco-city). Ezek legtöbbször a fenntarthatóságra, tudásra és a hálózatosagra fókuszál.

2. SMART CITY FOGALOMRENDSZERE

A smart city fogalma kapcsán számos elképzelés született a szakirodalomban, eltérő interpretációval. A következőkben a definíciók közül kerül kifejtésre néhány röviden a teljesség igénye nélkül, időrendben összegezve a különböző megközelítéseket.

Ebenezer Howard 1902-ben már a jövő városát álmolta meg Garden Cities of Tomorrow című tanulmányában. Úgy látta, a városban egyesíteni kell a vidéki és a városi lét előnyeit, miközben ki kell küszöbölni hátrányaikat. (Miszlivecz-Márkus, 2013.) Ez tekinthető a legelső lépésnek a városok lakosság szempontjait figyelembe vevő szemléletének.

Ezt követően a smart city koncepciója újra 1994-ben jelent meg a szakirodalomban (Dameri, 2016), azonban csak 2010 után, az Unió források támogatásával kapott jelentősebb hangsúlyt. 2012-ben globálisan 143 folyamatban lévő smartcity kezdeményezés volt, melyből 47 Európában, míg 30 az USA-ban zajlott (Lee/Hancock, 2012).

A tudományos gondolkodásban jelenleg fennálló fogalmak értelmében, a smart city:

1. olyan város, mely valamennyi kritikus infrastruktúrát megfigyel és integrál, beleértve az utakat, hidakat, alagutakat, vasutat, metró, repülőteret, kikötőt, kommunikációt, vizet, energiát, és a főbb épületeket. Ezáltal jobban optimalizálja erőforrásait, megtervezi tevékenységeit és ellenőrzi a biztonsági szempontokat, miközben maximalizálja a lakosság számára nyújtott szolgáltatásokat. (Hall, 2000.)
2. olyan város, amely összekapcsolja a fizikai, IT, társadalmi és üzleti infrastruktúrát annak érdekében, hogy növelje a város kollektív intelligenciáját (Hall, 2000).
3. az okos gazdaság dimenziója a tudásalapú gazdaságot foglalja magába, amelyben az innováció és a technológia a legfontosabb húzóerő (Torres et. al 2005).
4. az intelligens városok a tudástársadalom és a digitális város kereszteződésekként jönnek létre (Yovanof/ Hazapis, 2009).
5. olyan város, amely a fizikai, IT, társadalmi, és üzleti infrastruktúra összekapcsolásával növeli a város kollektív intelligenciáját. (Harrison et. al. 2010.)
6. olyan város, mely az IKT technológiákat más, szervezeti és tervezési megoldásokkal kombinálja, azért hogy felgyorsítsa a bürokrácia folyamatait, és új, innovatív megoldásokat alakítson ki a városi menedzsment számára, ezzel növelve a fenntarthatóságot, és élıhetőséget. (Toppeta, 2010.)
7. Schaffers (2011) definíciójában az alábbiakkal jellemzi az okos városokat. Megfogalmazása értelmében egy város akkor nevezhető okosnak, ha a humán és társadalmi tőkébe, valamint a hagyományos és modern kommunikációs infrastruktúrába történő beruházások támogatják a fenntartható gazdasági növekedést, és magas élıtszínvonalat, miközben a természeti erőforrásokkal felelısen gazdálkodnak, és részvételi kormányzás valósul meg.
8. Komninos (2011): olyan térségek, ahol a tudás és innováció aránya nagyon magas, amelyet egyrészt a város kreatív lakossága, másrészt a digitális infrastruktúra és a tudásmenedzsment biztosít.
9. Kourtit/ Nijkamp (2012): az okos városok a tudás-intenzív és kreatív stratégiák eredményei, melyek célja, hogy javítsák a városok társadalmi-gazdasági, ökológiai, logisztikai és verseny teljesítményüket.
10. Bakici et. al (2012): A smart city egy high-tech intenzív és fejlett város, amely összekapcsolja az embereket, információt, és a városi tér elemeit új technológiákat fölhasználva annak érdekében, hogy fenntarthatóbb, zöldebb, versenyképesebb és innovatívabb város jöhessen létre, magasabb szintű életminőség biztosításával.
11. A smart city egy dinamikus és komplex megközelítés, amely integrált városi rendszerekkel teszi lehetővé a szektorok közötti kommunikációt, és együttműködést (Javidrooz et. al 2015).
12. egy város esetében a smart jelző azt jelenti, hogy képes javítani az életminőségén úgy, hogy az egyének érdekei mellett a közösség érdekeit is teljesíti (Dall’O et. al 2017).

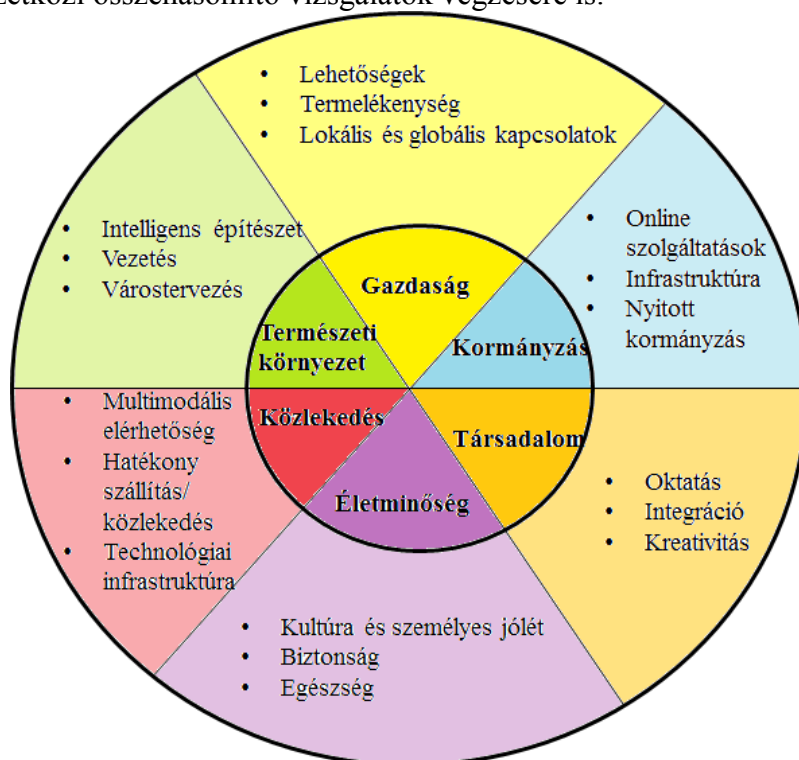
3. SMART CITY KONCEPCIÓ ÉRTELMEZÉSE

A smart city koncepciójának értelmezésekor alapvetően Giffinger 2007-es munkájáig kell visszanyúlnunk, mely az egyik első kezdeményezés volt a koncepció kialakításakor. Ez alapján a smart city hat fő komponensből épül fel, melyek: okos emberek, okos gazdaság, okos mobilitás, okos környezet, okos életkörülmények és okos kormányzás (Kumar, 2015). A modell részletezését a következő fejezet fogja tartalmazni.

A smart city kialakítási szempontjait és lépéseit az IDC Espana(2011) gyűjtötte össze, melyek alapján a következő menetrend fogalmazható meg, ahol végső lépésként jelenik meg az indikátor struktúra meghatározása:

- jelenlegi helyzet értékelése (erősségek, gyengeségek, társadalmi és gazdasági profil) és a jövőre vonatkozó stratégia kialakítása,
- döntési helyzet: milyen típusú smart city létrehozása a cél: pl.: egészségügyi szempont vagy energia, stb.,
- egyeztetés az adminisztratív és politikai döntéshozókkal,
- civil szereplők bevonása,
- finanszírozhatóság kérdése (eredményességi elvárások),
- projekt lakossági elfogadása, társadalmasítás,
- pilot projektek, tesztelés,
- indikátorok meghatározása, mérése, folyamatos monitoring.

Giffinger okos városok dimenzióit Boyd Cohen fejlesztette tovább 2014-ben, amikor az egyes dimenziókhoz főkomponenseket definiált. Értelmezésében az okos városok dimenzióként 3, összességében 18 komponensből épülnek föl, melyeket az alábbi 1. ábra részletez. Elmondható, hogy az indikátorok hozzárendelése után (következő fejezet ismerteti) egy relative komplex módszertan alakítható ki a smart city modellel kapcsolatban, mely alkalmas lehet akár nemzetközi összehasonlító vizsgálatok végzésére is.



5. ábra: A smart city koncepció keretrendszere
Forrás: Cohen (2014) alapján saját szerkesztés

4. SMART CITY-K HATÉKONYSÁGÁNAK MÉRÉSE

A smart city mérésére eddig kifejlesztett módszerek két nagy csoportba sorolhatók. Egy részük egy-egy komponens értékének megállapítására szolgál, míg a másik csoport összetett városértékelést tesz lehetővé. A városok monitorizálásával/ teljesítményük értékelésével kapcsolatos vizsgálatok az 1990-es években a Local Agenda 21 programokkal kezdődtek, melyet olyan vizsgálatok követtek, mint a Mercer éves életminőségi vizsgálata, vagy az Economist Intelligence Unit életminőséggel kapcsolatos elemzése (Marsal-Llacuna et al. 2015). A következőkben néhány komponenst tekintek át a nemzetközi, ill. hazai szakirodalom releváns elemzései alapján, melyeket időrendi sorrendben tekintek át.

4.1. European SmartCities kezdeményezés

Giffinger 2007-es munkája tekinthető az első smartcity-k hatékonyságmérésével foglalkozó munkának a nemzetközi szakirodalomban, amely részletes leírást ad a smart city koncepciójáról, faktorairól, tulajdonságairól, és indikátorrendszeréről. A módszer a European SmartCities kezdeményezés keretein belül körvonalazódott, és kialakítása óta az okos város koncepciók egyik alapműve. A modell hat komponens alapján vizsgál, ezek: okos emberek, okos gazdaság, okos mobilitás, okos környezet, okos életkörülmények és okos kormányzás (smarteconomy, people, governance, mobility, environment, living). Értelmezésében a smart city olyan város, amely kiemelkedően teljesít ezekben a faktorokban (Giffinger et al., 2007).



6. ábra: Giffingersmart city koncepciójának hat faktora, és tulajdonságai
Forrás: Giffinger et. al. (2007) alapján saját szerkesztés

Valamennyi hat tényező számos tulajdonsággal jellemezhető (2. ábra), melyek az alábbiakban foglalhatók össze. Az okos gazdaság a gazdasági versenyképességgel, innovációval, vállalozási hajlandósággal, teljesítménnyel összefüggő tényezőket vizsgálja. Az okos emberek alrendszer alatt nem egyszerűen a lakosság képzettségi vagy oktatási színvonalát vizsgáljuk, hanem társadalmi interakciókat is. Az okos kormányzás alatt a politikában való részvétel mellett alapvetően a lakosság számára nyújtott szolgáltatásokat, és az adminisztráció folyamatát elemzik. A helyi és nemzetközi elérhetőség kiemelten fontos az okos közlekedés számára, csakúgy, mint az IKT technológiák elérhetősége, és a modern közlekedési rendszerek megléte. Az okos környezet attraktív természeti feltételekkel, és környezettudatossággal jellemezhető, míg az okos életkörülmények az élet minőségét mérik (kultúra, egészség, biztonság, lakhatás, turizmus, stb.).

4.2. A triplehelix modell továbbfejlesztése

Lombardi et. al (2012) smart city tényezőit és indikátorait 5 komponensbe sorolta, melyek az okos gazdaság, okos emberek, okos kormányzás, okos környezet és okos életkörülmények, és ezekhez összességében 60 indikátort definiált. Az egyes komponensek indikátorai a következők:

- okos gazdaság: K+F ráfordítások, oktatásra fordított kiadások, GDP/fő, munkanélküliségi ráta;
- okos emberek: középfokú végzettséggel rendelkezők aránya, idegen nyelvtudás, élethosszig tartó tanulásban való részvétel, számítógépes ismeretek szintje, egy főre jutó szabadalmak száma;
- okos kormányzás: egyetemek és kutatóközpontok száma, online ügyintézés lehetősége, internettel rendelkező háztartások száma, egyének online önkormányzatban végzett ügyei;
- okos környezet: szén-dioxid kibocsátás csökkentési stratégia megléte, hatékony villamos-energia felhasználás, hatékony vízgazdálkodás, zöldfelületek aránya, üvegházhatású gáz kibocsátás/energia intenzitás, újrahasznosított hulladék mennyisége;
- okos életkörülmények: sport és szabadidős aktivitásra felhasználható időkeret, könyvtárak száma, összes kölcsönzött könyv mennyisége, múzeum és színházlátogatások száma.

A tanulmány a triplehelix modell átdolgozott verzióját alkalmazta a smart city hatékonyságának mérésére, amely három szektor (egyetemek, ipar, kormányzatok) együttműködésére alapozza a tudás-teremtést és az innovációk kialakítását. Modelljük ezzel szemben kiegészült a civil szektor hozzájárulásával is. A tanulmány Európa középvárosainak smart city rangsorát alakította ki, amelyben az indikátorok legfőbb forrásai: Urban Audit adatbázis, EU projektjelentések, Eurostat, Európai Zöld Város Index.

4.3. Smart city modellje Lengyelországban

Lengyelország példáján Szczech végzett vizsgálatokat 2014-ben, Lódz város smart city indexének kialakításakor. Munkájában az Európai Bizottság 2011-es fogalmára támaszkodott, és az index kialakításakor ennek megfelelően az alábbi tényezőket alkalmazta.

1. Gazdaság:
 - egy főre jutó GDP
 - 1000 főre jutó vállalkozások száma

- aktivitási ráta (%)
- munkanélküliségi ráta (%)
- 2. Emberek/ emberi tőke:
 - népesség életkor szerinti mediánja
 - foglalkoztatási arány (%)
 - 1000 főre jutó felsőfokú végzettségűek aránya
- 3. Kormányzat:
 - segítőképz adminisztráció a polgárok számára (0-100 index)
 - erőforrások felhasználása hatékony (0-100 index)
 - lakosság elégedettsége a közösségi terekkel (0-100 index)
- 4. Mobilitás:
 - multimodális elérhetőség (EU-27=100)
 - 1000 főre jutó személygépkocsik száma
 - lakosság elégedettsége a közösségi közlekedési rendszerekkel (0-100 index)
- 5. Környezet
 - népsűrűség (fő/km²)
 - év azon napjainak száma, amikor az ózonkoncentráció meghaladja a 120 µg/m³-t
 - légszennyezettség fontos probléma a lakosság szerint (0-100 index)
- 6. Életminőség
 - 1000 főre jutó szociális lakásokban élő háztartások száma
 - biztonságos város a lakosság számára (0-100 index)
 - könnyű megfelelő lakáshoz jutni (0-100 index)

4.4. Dél-Amerika innovatív városai

Cohen 2014-ben átfogó elemzést végzett Dél-Amerika innovatív, okos városaival kapcsolatban, amelyben az alábbi tulajdonságokkal jellemezte az általa intelligensnek tartott városokat. Értelmezésében az intelligens városok olyan települések, amelyekben a technológia alkalmazása révén, hatékonyabbá teszik a közösségeket az alábbi területeken: erőforrás-felhasználás, energiahatékonyság, szolgáltatások minőségének javítása, fenntartható fejlődés elősegítése, vagyis olyan problémák megoldása, amivel a városlakók mindennapi életük során szembesülhetnek. Ezen területek fejlesztésével javulhat a lakosság életminősége. Az intelligens városok hatékonyságának mérésére Cohen 6 komponenst alakított ki, 28 indikátor felhasználásával. A 6 komponens a következő: természeti környezet, közlekedés, kormányzás, gazdaság, társadalom, életminőség. A vizsgálat alapja a funkcionális várostérségek vizsgálata (FUA – functionalurbanarea) volt, amelyekből a vizsgált térségben (Chile) összesen 26 található, ebből 3 metropolisztérség, és 23 pedig kis és középváros. A tanulmány ezek közül a 200 ezer főnél népesebbeket vizsgálta.

Az indikátorok összehasonlíthatósága miatt a tanulmányban a normalizáció módszerét használták, amelyet a z score eljárással végeztek el. Az egyes komponensek esetében 15 pontos skála transzformációt végeztek, amely homogén, és összehasonlítható eredményeket szolgáltat. Az a város, aki valamennyi komponensben a legjobban teljesít, maximum 90 pontot szerezhethet (6*15 pont).

$$y' = \left(\frac{y - \bar{y}}{\text{dest}_y} \right)$$

dest – szórás

z score maximuma = 15, többi ehhez arányosítva kerül meghatározásra

Az első helyet Chilében a főváros, Santiago érte el, mely a 6 komponensből négy esetében (közlekedés, kormányzás, gazdaság, társadalom) a legjobbnak bizonyult, míg a természeti környezet és életminőség komponensekben is a Top3-ban volt. A főváros esetében ez az eredmény megfelel az elvárásoknak, mivel itt a legkiterjedtebb az infrastruktúra, legmagasabb a termelékenység, és a legjobbak a hálózati kapcsolatok.

A tanulmány során alkalmazott indikátorok kiválasztásának szempontjai a következők voltak: információk hozzáférhetősége, lekérdezések sűrűsége az információ eléréséig, homogén és összehasonlítható adatok, szakértői javaslatok.

Cohen tanulmányában Chile leginkább smart városainak megjelölése után áttekintette az egész Latin-Amerikai kontinens leginkább innovatív városait is, melyek sorrendben a következők: Santiago de Chile; Mexikóváros; Bogotá; Buenos Aires; Rio de Janeiro; Curitiba; Medellín és Montevideo.

A tanulmány indikátorrendszerét az alábbi, 1. táblázat összegzi.

1. táblázat: Cohen (2014) alkalmazott indikátorai a smartcity-k hatékonyságának mérésére

Dimenzió	Komponens	Indikátor
Természeti környezet	Intelligens építészet	Fenntarthatósági szabvánnyal rendelkező épületek száma
	Vezetés	Teljes elektromos energiafogyasztás (kWh/fő/év)
		Szénlábnym – egy főre jutó éves CO ₂ kibocsátás (tonna)
		Keletkezett hulladék mennyisége (kg/fő/év)
	Várostervezés	Egy főre jutó zöldfelületek nagysága (m ²)
Gazdaság	Lehetőségek	Új vállalkozások száma a felnőtt lakosság arányában (%)
		K+F ráfordítások aránya (%)
	Termelékenység	GDP/fő (USD)
	Lokális és globális kapcsolatok	IKT vállalkozások aránya a teljes %-ában
		Nemzetközi rendezvények éves száma
Kormányzás	Online szolgáltatások	Online intézhető tranzakciók száma
	Infrastruktúra	WIFI lefedettség (nyílt WIFI pontok száma/km ²)
		Érzékelő szenzorok száma és a nyújtott információk minősége (1-5 skála)
		Szenzorok száma a népesség arányában
		Felsőfokú végzettséggel rendelkező adminisztratív dolgozók aránya (%)
	Nyitott kormányzás	Elmúlt 3 év információit tartalmazó nyílt hozzáférésű adatbázisok száma
		Nyílt hozzáférésű adatok használata, adatbázis, vizualizáció (1-5 skála)
Társadalom	Oktatás	1000 főre jutó felsőfokú végzettséggel rendelkezők száma
	Integráció	Internet hozzáféréssel ellátott lakások aránya (%)

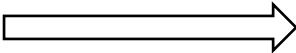
Életminőség		GINI index
	Kreativitás	A kreatív iparban foglalkoztatottak aránya a gazdaságilag aktív lakosság %-ában
	Kultúra és személyes jólét	Hiányossággal rendelkező lakások aránya (%) (vezetékes víz, közcsonna, elektromosság kategóriában)
	Biztonság	Költségvetésből kultúrára fordítható összeg (%)
	Egészség	100000 főre jutó regisztrált bűncselekmények száma
Közlekedés	Multimodális elérhetőség	Születéskor várható élettartam
	Hatékony szállítás/ közlekedés	Tömegközlekedés aránya a teljes közlekedésben (%)
	Technológiai infrastruktúra	Az emisszióval rendelkező járművek aránya a tömegközlekedésben (%)
		Azon szolgáltatások száma a tömegközlekedésben, amelyek valós idejű információt nyújtanak (1-5 skála)

Forrás: Cohen (2014) alapján saját szerkesztés

4.5. Smart City érettségi/ fejlettségi modellje

2014-ben a Sustainable Business Leadership Forum (Fenntartható Üzleti Vezetés Fóruma) létrehozta a smartcity-k érettségi/ fejlettségi modelljét, amely egy négylépcsős folyamat során elemzi a smart city fejlődését. Az első szakasz a városi reziliencia (ellenállóképesség) formájában értelmezhető. Ez az alapvető városi szolgáltatásokhoz való hozzáférést jelenti. A második szakaszban hatékony erőforrás és energiafelhasználás valósul meg, amely egy későbbi smart city alapja kell, hogy legyen. A harmadik szakaszban a városok fenntarthatóságára helyeződik a hangsúly, míg az utolsó, negyedik szakasz rendszerszemléletben törekszik a városi fenntarthatóság javítására (2. táblázat).

2.táblázat: Smart city érettségi/ fejlettségi modellje

Fejlettségi modell	1	2	3	4
	Alapvető városi szolgáltatások			Magas városi reziliencia
Key performance indicator (KPI) fókusz	elérhetőség, hozzáférhetőség	hatékonyság	magatartás	rendszer szemlélet
A siker tényezői...	Elérhető városi infrastruktúra és technológiák, és városi szolgáltatások	Hatékony erőforrás és energia felhasználás mérése a jövő okos városaiban	Emberek közötti interakciók révén új lehetőségek a fenntarthatóság fejlesztésére	Fenntartható erőforrás és energia felhasználás

Forrás: Kumar/Dahiya (2017) alapján saját szerkesztés

A modell alapvető célja olyan megoldások nyújtása, amelyek a jövő okos városának kialakítását támogatják, és hozzájárulnak a városok ellenálló képességének javításához.

4.6. Indiai smart city modell

Az indiai kormány 2015-ben elindította az okos városok támogatásának programját (SmartCitiesMission), amely a fenntartható és inkluzív városfejlesztésre fókuszál. Ebben az elképzelésben a városok legfontosabb infrastruktúra elemei a következők: megfelelő ivóvíz ellátás, megbízható villamos energia ellátás, higiénia és hulladékgazdálkodás, hatékony városi mobilitás és tömegközlekedés, szegények számára is megfizethető ingatlanpiac, IT konnektivitás és digitalizáció, jó kormányzat (elektronikus szolgáltatások és részvételi alapú kormányzás), fenntartható környezet, közbiztonság, oktatás és egészségügy. A fenti tényezők alapján látható, hogy az egyes kontinensek, és országok esetében eltérő lehet az alkalmazott indikátorok köre, és az elemzések fókusza.

4.7. Észak-Olaszország smart city modellje

Dall'O és szerzőtársai 2017-es tanulmányukban kísérletet tettek a kis és középvárosok „okosságának - smartness” mérésére. Ennek érdekében komplex mérési módszertant dolgoztak ki, és pilot elemzéseket végeztek három térség esetében. A tanulmány által alkalmazott módszer az alábbiakban foglalható össze.

A módszer célja olyan, a kis és középvárosokra alkalmazható módszertan kidolgozása, amely normalizált, könnyen számítható, melyhez az adatok elérhetősége biztosított, illetve időbeli és területi összehasonlításokra is alkalmas. A módszer összességében 70 indikátort definiál a Giffinger által 2007-ben meghatározott hat fő dimenzió mentén, és az összesített érték maximum 70 lehet.

A módszertan, és a smart city index kalkulációjakor a normalizáció módszerét alkalmazták, amely minimum-maximum eljárással dolgozik egy 0-10 alapú skálára vetítve az értékeket.

$$I_v = abs((-10 * P) + ((x_v - x_{min}) / (x_{max} - x_{min})) * 10)$$

aholabs = abszolút érték, I_v az indikátor értéke, P azt jelzi, hogy a végső érték arányos-e (1 igen, 0 nem), x_v az adott tényező értéke, míg x_{min} és x_{max} a minimum és maximum érték.

4.8. Smart city hatékonyságának mérése Magyarországon

Magyarországon az IBM SmartCity kezdeményezés tekinthető a legjelentősebb vizsgálatnak, mely az MTA közreműködésével 2011-ben jelentetett meg tanulmányt. Ez alapján az „élhető” városnak az alábbi feltételekkelvan szüksége ahhoz, hogy képes legyen reagálni az újkihívásokra:

- olyan városi vezetés, amely a városlakókat helyezi aközéppontba,
- „zöldebb” és hatékonyabb közműmenedzsment,
- környezetbarát és biztonságosabb közlekedés (intelligensközlekedési rendszerek),
- jobb közbiztonság,
- minőségi oktatás,
- költséghatékony szociális és egészségügyi ellátórendszer,
- vonzóbb turisztikai szolgáltatások.

A városok működése pedig hét, hálózatokból, infrastruktúrábólés környezetből álló alapszisztemre épül (IBM Institute for Business Value, Dirks-Keeling, 2009).

1. az „emberek” alrendszer (egészségügy, oktatás, közbiztonság, a helyi kormányzat szolgáltatásaival való elégedettség),
2. üzleti alrendszer, mely tartalmazza a város üzleti életetbefolyásoló politikáját és szabályozási környezetét is (üzleti környezet, adminisztrációs terhek),
3. városi szolgáltatások alrendszer (közszolgáltatások kezelése, helyi kormányzás és adminisztráció),
4. közlekedési alrendszer (személygépkocsik, az utak minősége, repülőterek, kikötők),
5. kommunikációs alrendszer (széles sávú, vezeték nélküli kommunikáció lehetősége, telefonésszámítógép-használat),
6. vízgazdálkodási alrendszer (vízszolgáltatás, csatornázás),
7. energiagazdálkodási alrendszer (gáz- és villanyszolgáltatás, megújuló energiaforrások).

A tanulmány alapján az egyes alrendszerek súlyát, és a vizsgálatba bevont indikátorok körét a 3. táblázat összegzi.

3.táblázat: IBM Smart Cities tanulmány alkalmazott indikátorai az egyes alrendszerek tükrében

alrendszer (súly)	alkalmazott indikátorok
emberek (25%)	<ul style="list-style-type: none"> – Ismertté vált közvédas bűncselekmények száma (db/100 ezer fő), – 100 tanulóra jutó számítógép-száma közoktatásban (db), – Egyetemi, főiskolai végzettségű foglalkoztatottak aránya az összes foglalkoztatottból (%), – 10 ezer főre jutó háziorvosok száma (fő), – 10 ezer főre jutó oktatók száma felsőoktatásban (fő), – 10 ezer főre jutó, felsőoktatási intézményekben, nappali tagozaton tanuló hallgatók száma (fő)
üzleti (25%)	<ul style="list-style-type: none"> – 1000 főre jutó, működő vállalkozások száma (db), – Vállalkozások hardverkiadásának átlagos összege (Ft/év), – Vállalkozások szoftverkiadásának átlagos összege (Ft/év), – Online értékesítő/megrendelést kapó cégek aránya, – 1000 főre jutó innovatív kezdeményezések száma településenként (db), – 10000 lakosra jutó innovációs és K+F intézmények, szervezetek száma, – K+F tevékenység ráfordításai egy lakosra (ezer Ft)
városi szolgáltatások (16%)	<ul style="list-style-type: none"> – Ügymenetleírások száma (db), – Az önkormányzat használ IT menedzsment rendszert, – Az önkormányzat használ integrált IT rendszereket
közlekedés (16%)	<ul style="list-style-type: none"> – 10 ezer főre jutó autóbusz-állomány a helyi közlekedésben (db), – 10 ezer főre jutó autóbusz-hálózat hossza a helyi közlekedésben (km), – 10 ezer főre jutó szállított utasok száma (fő), – Repülőtér (nyilvános, kereskedelmi, határátkelőhellyel), – 10 ezer főre jutó önkormányzati kiépített út és köztér hossza (km)

kommunikáció (8%)	<ul style="list-style-type: none"> – 100 főre jutó mobiltelefon-előfizetések száma (becsült db), – 100 főre jutó számítógépek száma (háztartások) (becsült db), – 100 főre jutó internet-előfizetések száma (becsült db), – Internet-ellátottság, – Szélessávú internet-ellátottság, – Elektronikusan ügyet intéző lakosok aránya
vízgazdálkodás (5%)	<ul style="list-style-type: none"> – közüzemi vízvezetékbe bekapcsolt lakások aránya (%), – közcsatornába bekapcsolt lakások aránya (%), – 10 ezer főre jutó, háztartásoknak szolgáltatott összes vízmennyiség (1000 m3), – 10 ezer főre jutó összes szolgáltatott vízmennyiség (1000 m3),
energiagazdálkodás (5%)	<ul style="list-style-type: none"> – 10 ezer főre jutó szolgáltatott villamosenergia mennyisége (háztartásoknak, 1000 kWh), – 10 ezer főre jutó összes szolgáltatott gázmennyiség (háztartásoknak, 1000 m3), – 1 háztartásra jutó villamosenergia-fogyasztás (1000 kWh), – 1 villamosenergia-fogyasztóra jutó szolgáltatott villamos energia (1000 kWh), – 1 gázfogyasztóra (lakosság) jutó szolgáltatott gáz mennyisége (1000 m3), – 1 gázfogyasztóra jutó szolgáltatott gáz mennyisége (1000 m3), – fűtési gázfogyasztók aránya (%)

Forrás: Lados M. (et.al.) (2011) alapján saját szerkesztés

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Összességében elmondható, hogy az elmúlt időszakban számos kezdeményezés történt a smart city hatékonyságának mérésére, azonban az eddigi vizsgálatok alapján elmondható, hogy nem feltétlenül lehetséges ugyanazoknak a smart indikátoroknak az alkalmazása a nagyvárosok és a kis és közepes városok esetében is. A smart city koncepciója folyamatos fejlődés alatt áll, és a megfelelő indikátorok körének kiválasztása is kezdeti stádiumban tart. Ennek értelmében az elérhető adatok köre és a számítás módszertana jelentősen differenciálhatja az egyes megoldások alapján keletkező rangsorokat.

IRODALOMJEGYZÉK

- Angelidou, M. (2015): Smartcities: A conjuncture of four forces. Cities, Nr. 47, pp. 95–106.
- Bakıcı, T., Almirall, E. & Wareham, J. (2012): A Smart City Initiative: The Case of Barcelona; Journal of the Knowledge Economy Vol. 2. Nr. 1. pp. 1–14.
- Bizjan, B. (2014). Smart cities in Europe An overview of existing projects and good practices, Smart Cities Conference. Presentation
<https://conferences.mattheo.si/event/8/material/slides/14.pdf>

- Cohen, B. (2014): Estudio “Ranking de Ciudades Inteligentes en Chile”;
<http://dg6223fhel5c2.cloudfront.net/PD/wp-content/uploads/2014/06/Ranking-Ciudades-Inteligentes-en-Chile.pdf>
- Dall’O, G., Bruni, E., Panza, A., Sarto, L. & Khayatian, F. (2017): Evaluation of cities’ smartness by means of indicators for small and medium cities and communities: A methodology for Northern Italy; *Sustainable Cities and Society* Nr. 34. pp. 193–202.
- Dameri, R. P. (2016): Smart city and ICT: shaping urban space for better quality of life. information and communication technologies in organizations and society. Springer International Publishing, pp. 85–98.
- Giffinger, R. & Pichler-Milanovic, N. (2007). Smart Cities: Ranking of European Medium-Sized Cities, Vienna University of Technology, University of Ljubljana and Delft University of Technology.
http://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf
- Hall, R. E. (2000). The vision of a smart city. In Proceedings of the 2nd International Life Extension Technology Workshop, Paris, France.
- Harrison, C., Eckman, B., Hamilton, R., Hartswick, P., Kalagnanam, J., Paraszczak, J. & Williams, P. (2010). Foundations for Smarter Cities. *IBM Journal of Research and Development*, 54(4). pp. 350–365. <http://dx.doi.org/10.1147/JRD.2010.2048257>
- IDC (2011): Ranking de Smart Cities;
<https://www.aeiciberseguridad.es/descargas/categoria6/8883484.pdf>
- Javidroozi, V., Shah, H., Cole, A., & Amini, A. (2015): Towards a city’s systems integration model for smart city development: a conceptualization. 2015. International Conference on Computational Science and Computational Intelligence, pp. 312–317.
- Komninos, N. (2011): Intelligent cities: variable geometries of spatial intelligence; *Intelligent Buildings International*, 3(3), pp. 172–188.
- Kourtiti, K. & Nijkamp, P. (2012): Smart Cities in the Innovation Age; *Innovation: The European Journal of Social Science Research* Vol. 25. Nr. 2. pp. 93–95.
- Lados, M., Horváthné Barsi, B., Baranyai, N., Baráth, G. & Jóna L. (2011). „Smart Cities” tanulmány, IBM, MTA Regionális Kutatások Központja, Nyugat-magyarországi Tudományos Intézet, Győr.
http://www-05.ibm.com/hu/download/IBM_SmarterCity_20110721.pdf
- Lee, J. -H., & Hancock, M. G. (2012): Towards a framework for smart cities: A comparison of Seoul, San Francisco and Amsterdam. *Stanford Program on Regions of Innovation and Entrepreneurship*
- Lombardi, P., Giordano, S., Farouh, H., & Yousef, W. (2012). Modelling the smart city performance. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, Vol. 25. Nr. 2, pp. 137–149.
- Marsal-Llacuna, M.-L., Colomer-Llinàs, J., & Meléndez-Frigola, J. (2015): Lessons in urban monitoring taken from sustainable and livable cities to better address the Smart Cities initiative. *Technological Forecasting and Social Change*, Nr. 90, pp. 611–622.
- Miszlivecz, F. & Márkus, E. (2013): A KRAFT-index: Kreatív városok – fenntartható vidék, *Vezetéstudomány*, XLIV. évf. 2013. 9. szám.
- Nagy, Z., Tóth, G., Péter, Zs., Szendi, D., Pál, Zs., Leskó, A. & Tóthné Kiss, A. (2015): Smart Local Community kezdeményezések lehetőségei vidéki térségekben - Borsod-Abaúj-Zemplén megye három járásának példáján; *ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI STRATÉGIAI FÜZETEK* XII:(2) pp. 59–70.
- Schaffers, H., Komninos, N., Pallot, M., Trousse, B., Nilsson, M. & Oliveira, A. (2011). Smart Cities and the Future Internet: Towards Cooperation Frameworks for Open

- Innovation, Future Internet Assembly, LNCS 6656. pp. 431-446.
http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-20898-0_31
- Szczech, E. (2014): Concept of “Smart City” and its Practice in Poland. Case Study of Łódź City, REAL CORP 2014 Tagungsband, Ausztria
- Toppeta, D. (2010). The Smart City Vision: How Innovation and ICT Can Build Smart, “Livable”, Sustainable Cities. The Innovation Knowledge Foundation.
- United Nations (2015): World urbanization prospects. The 2014 revision. New York: Department of Economic and Social Affairs <http://esa.un.org/unpd/wup/Publications/Files/WUP2014-Report.pdf>
- Vinod Kumar, T.M. & Dahiya B. (2015): Smart Economy in Smart Cities; In: Advances in 21st Century Human Settlements; DOI 10.1007/978-981-10-1610-3_1
- Washburn, D., Sindhu, U., Balaouras, S., Dines, R. A., Hayes, N. M. & Nelson, L. E. (2010). Helping CIOs Understand "Smart City" Initiatives: Defining the Smart City, Its Drivers, and the Role of the CIO. Cambridge, MA: Forrester Research, Inc.
- Yovanof, G.S. & Hazapis, G.N. (2009): An Architectural Framework and Enabling Wireless Technologies for Digital Cities & Intelligent Urban Environments; Wireless Personal Communications Vol. 49. Nr. 3. pp. 445–463.
- Yuan, Y., & Liu, T. (2014): Evaluation model and indicators system of informationization applications and services in smart cities. 2014 international conference on intelligent environments, pp. 95–101.

ALTERNATÍV FOGLALKOZTATÁSI MEGOLDÁSOK VIZSGÁLATA A VISEGRÁDI NÉGYEK ORSZÁGAIBAN

ANALYSIS OF ALTERNATIVE EMPLOYMENT SOLUTIONS IN THE VISEGRAD FOUR COUNTRIES

Lipták Katalin

Ph.D., dr.jur., egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Világ-és
Regionális Gazdaságtan Intézet, liptak.katalin@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmányban a Visegrádig Négyek (V4) munkaerő kínálatának női oldalát elemzem. A kelet-közép-európai térben a V4 országok hasonló gazdasági-társadalmi háttérrel rendelkeztek, de a rendszerváltás óta végbement folyamatok eltérő fejlődési pályákat eredményeztek. Az adatok azt mutatják, hogy a nők munkaerő-piaci részvétel tartósan a férfiak munkaerő-piaci részvétele alatt marad Magyarországon és ezzel a leggyengébb a V4-ek között. Arra kerestem a választ, hogy: (1) Vannak-e jelentős munkaerő-piaci különbségek a V4 országok között? (2) Hogyan alakulnak a nők munkaerő-piaci adatsorai? (3) Milyen hagyományostól eltérő foglalkoztatási formák jelennek meg?

Kulcsszavak: nők, munkaerőpiac, V4 országok, atipikus foglalkoztatás

SUMMARY

In the study, I analyse the female side of the Hungarian labour supply in a comparison of the Visegrad Four. In the Central Eastern European area, the V4 countries had similar social-economic background, but the political processes have resulted different situations. That data show that the labour force participation of women remains persistently under the labour force participation of men in Hungary and Hungary is the weakest among the V4 countries. I was looking for the answer to: (1) Are there any significant differences in the labour market between the V4 countries? (2) How to develop the women's labour market data series? (3) What kind of employment opportunities can be reached?

Key-words: women, labour market, V4 counties, atypical employment

BEVEZETÉS

A tanulmányban a nők munkavégzésének elméleti hátterét tekintem át, ugyanis a női munka jelenléte és értéke a társadalomban az egyes korokban eltérő súllyal szerepelt. Napjainkban tapasztalható, hogy a nők olykor többet dolgoznak, mint a férfiak (gondolok itt a kettős teherre és a klasszikus szerepfelfogásokra). Hipotézisem, hogy a V4 országok között Magyarország azért teljesít gyengébben a női munkaerő-piaci részvétel területén, mert nem jellemző az atipikus foglalkoztatás széleskörű elterjedése és alkalmazása, valamint eleve alacsony a munkaképes korú népesség munkaerő-piaci aktivitása.

A NŐI MUNKAVÉGZÉS KÖZGAZDASÁGI ELMÉLETEI

A közgazdaságtant sokáig nemi szempontból semleges területnek tartották, hiszen tényekkel, adatokkal dolgozik, ezért látszólag semmiféle kapcsolatba nem lehetett hozni a gender szempontú vizsgálatokkal. A feminista közgazdaságtan által feltett kérdések ésszerű megvilágításba helyezik a gazdasági kérdéseket. Szerintük ugyanis át kellene helyezni a

hangsúlyt a piaci fogyasztásról a piacon kívüli törődésre, a nőies értékek társadalomba való visszavezetésére. (Michalitsch, 2011)

A nők helyzetével foglalkozó kutatások eredményei azonban idővel rávilágítottak arra, hogy a klasszikus közgazdaságtani szemlélet kifejezetten hátrányosan hat a nőkre, mert azzal, hogy vizsgálódásai középpontjába a családot helyezi, egyrészt úgy kezeli a nőket, mint függő helyzetben lévőket és ezért a nők keresetét a háztartásban csak kiegészítő jövedelemnek tekinti. Másrészt figyelmen kívül hagyja az egyedülállókat és a hagyományostól eltérő családmodelleket, mint például a gyermeküket egyedül nevelőket. Figyelmen kívül hagyja azt is, hogy a nők által a háztartásokban végzett nem fizetett munka értéke rejtetten beépül a gazdaságba és fontos alapját képezi a liberális elven működő gazdaságnak. A kenyérkereső férfi és az otthon háztartást vezető, gyermeket nevelő nő együttesen hozza létre a társadalmi termékeket, de mivel keresete csak a férjnek van, a hagyományos közgazdaságtan csak vele foglalkozott. A feminista közgazdasági elmélet központi témája, hogy a gazdasági kérdéseket a női értékek, érdekek szempontjából strukturáljuk, gondoljuk újra. A leggyakoribb területek a nők munkaerő-piaci helyzetei és esélyei, az esélyegyenlőség megvalósulása. (Michalitsch, 2011) A szakirodalomban hosszú vita folyik arról, hogy a háztartási munkát lehet-e kenyérkereső munkaként értelmezni és ha igen, akkor mennyi bér jár érte. A háztartási munkaviszony függőségi viszonyon alapszik. A háztartási munkát végző személy, tipikusan a nő, gazdaságilag függ a férjtől, és ez a függés személyes természetű. A nők háztartási munkája a családban a férfiakat szolgálja vagy tehermentesíti. (Acemoglu et al., 2004)

A differencia-elmélet a nők által végzett munka lényegi másságát állítja a középpontba. A női munkaképesség elméletének kidolgozása Elisabeth Beck-Gernsheim és Ilona Ostner nevéhez kapcsolódik. A kiindulás az 1960-70-es évek Németországa volt, ahol először vizsgálták a nők munkaerő-piaci helyzetét és a munka összeegyeztethetőségét. A szakértőnők szerint sem a kereslet oldali magyarázatok (szegmentált munkaerőpiac), sem a kínálat oldali elégtelenségek (hiányos emberi tőke) nem adnak megfelelő indoklást. Első lépésként a keresőtevékenység és a házimunka közötti különbségeket fogalmazták meg. Nincs éles határvonal a szabadidő és a munkaidő között, mint ahogy az otthon és a munkahely is térben egybeesik. A házimunkához kapcsolódó tudás mindig szituációfüggő. Ezzel szemben a kereső tevékenység egyedi feladatokra specializálódott, piaci közvetítéssel történik. A munkához a dolgozót nem fűzi személyes kapcsolat, az elvégzéséhez szükséges tudás elvont, és nem szituációfüggő. A kutatónők szerint a munkához való nem-specifikus hozzáállás a bizonyíték arra, miért találunk egyes foglalkoztatásban csak nőket. További feltevés, hogy a nőket versenyhátrány éri a sajátos beállítottságuk, attitűdjük miatt. A kutatónők szerint a keresőtevékenység teljes embert követel meg, erre pedig a férfiak a legalkalmasabbak, mivel nekik nem kell a háztartás reprodukciójával is foglalkozni. A munkaerőpiacon jelenlévő aktívan kereső nő ezért van kitéve a kettős tehernek (Beck-Gernsheim, 1976). Ostner és Beck-Gernsheim indoklása kínálati oldalú, biológiai alapúnak nem tekinthető. Nem vonják kétségbe, hogy ha a férfiak hosszabb ideig végeznek házimunkát, ők is rendelkezhetnek női munkaképességgel. Az elméletnek vannak hiányosságai is. Figyelmen kívül hagyták, hogy a tipikus női foglalkozások az ipari forradalom óta megváltoztak, egyes férfi foglalkozások elnőiesednek és fordítva. Sok nő illúzióvesztésből vonul vissza a háztartásbeli munkaviszonyba. Azonos munkakörökben a nők hátrányos helyzetét az eltérő érdekek érvényesítéséből származtatják, és nem foglalkoznak a munkaadói diszkriminációval sem. (Ostner, 1992)

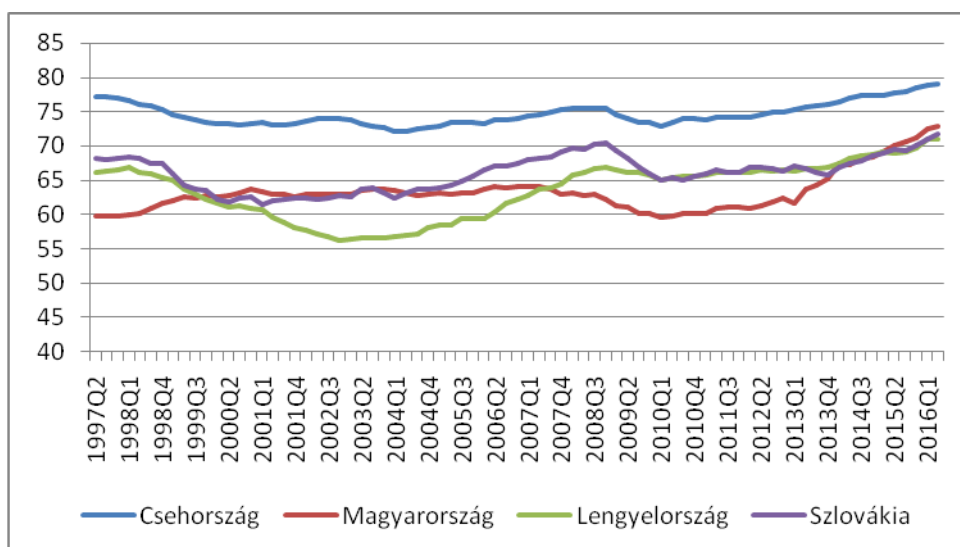
A hierarchia-elmélet fontos továbblépés az előzőhöz képest. A nemek közötti eltérés és a nemek közötti hierarchia fogalmai eltérnek egymástól. Az egyes tevékenységek egymáshoz

való viszonya az alá-fölérendeltségi struktúra fennállását szolgálja. A kutatások során arra jöttek rá, hogy nem a munka tartalmának, hanem a vele járó társadalmi státuszának van nagy befolyása arra, hogy a nők vagy a férfiak végzik. A hierarchikus rendszer fennállásában két fontos mechanizmus is létezik. Egyrészt egy ellenőrzési mechanizmus, ami az egyes pozíciókhoz való hozzájutást ellenőrzi. Továbbá ugyanilyen fontos a szimbolikus szinten lezajló legitimáció, azaz hogy az egyes munkákat férfiasnak vagy nőiesnek titulálják-e. A hierarchia elmélet meghatározta, hogy nem a természettől, hanem a társadalomtól függ, hogy milyen tevékenységet végez a férfi vagy a nő. Az elmélet gyenge pontja, hogy nem fordított elegendő figyelmet az okokra, amelyek a fennálló hierarchiát reprodukálják.

Napjainkra jellemző elméleti irányzat a társadalmi konstrukció fogalmára épít. Eszerint a nemek közötti hierarchia nem természettől fogva adott, hanem a társadalmi viszonyokhoz igazodik. Nemcsak a hierarchikus struktúra, de a nemek közötti megkülönböztetés is társadalmi képződmény. A feminista elméletek a biológiai nem és a társadalmi nem alapvető különbségeire épülnek. Ebben az elméleti keretben a női munkaképesség elmélete is nagyobb mértékben hozzájárul ahhoz, hogy a kétneműség, mint természetes megerősítés valójában nő-specifikus tulajdonságokkal rendelkezik. Az empirikus kutatások azt tárják fel, hogy milyen folyamatok okozzák a női és férfi munka kialakulását a munkaerőpiacon. (Belinszki, 1997) Napjainkban a nők munkaerő-piaci részvételének egyik kulcsfogalma a kettős teher, mely tipikusan a nőkre és a családanyákra jellemző, egyrészt a munkahelyükön, másrészt a családi életben is meg kell felelniük. A férfiak kevésbé veszik ki a részüket a háztartási munkákból. (Matiscsákné, 2014)

ADATELEMZÉS - A NŐK MUNKAERŐ-PIACI HELYZETÉT BEMUTATÓ STATISZTIKAI ADATOK ELEMZÉSE

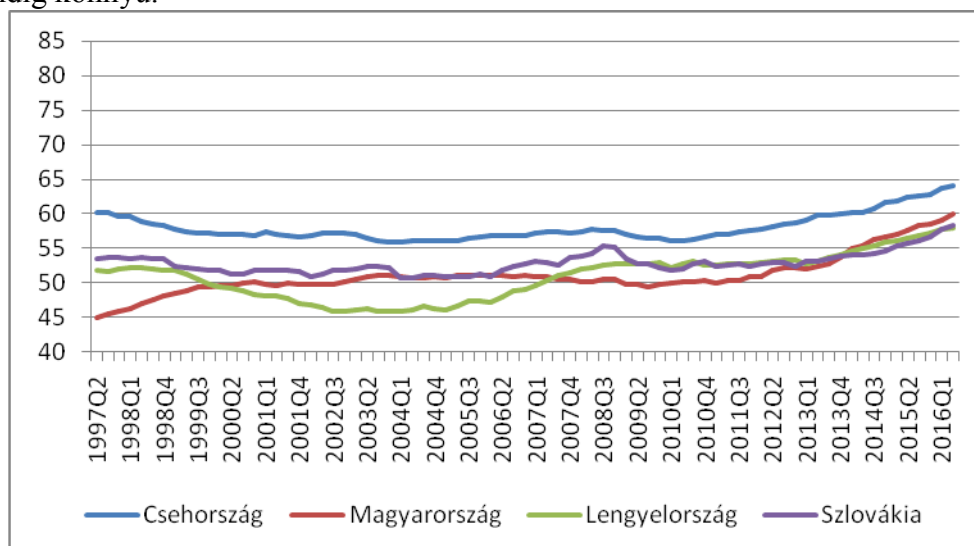
A szakirodalmi összefoglalás után a Visegrádi Négyek (Magyarország, Lengyelország, Szlovákia és Csehország) munkaerő-piaci adatainak elemzését készítettem el a nőkre és a férfiakra külön. A férfiak foglalkoztatási rátája a 15-64 éves népesség körében negyedéves bontásban jól mutatja, hogy Magyarországon 2008 harmadik negyedévétől visszaesett a gazdasági válság következtében és alig érte el a 60%-ot. Eközben a többi V4 ország mintegy 10-20 százalékponttal magasabb értékeket ért el. 2013 harmadik negyedévétől mindegyik vizsgált országban elindult a férfiak foglalkoztatási rátájának a növekedése. A magyarországi adatok jelentős emelkedésének oka, hogy a hazai szabályozás értelmében ettől az évtől a közfoglalkoztatásban dolgozók is a foglalkoztatottak létszámába számítanak bele. Szembetűnő Csehország teljesítménye, kiemelkedően magas férfifoglalkoztatással rendelkezik és a válság is minimálisan befolyásolta a munkaerőpiac állapotát.



1. ábra: Férfiak foglalkoztatási rátája % (15-64 éves) 1997Q1-2016Q2

Forrás: Saját szerkesztés Eurostat adatok alapján

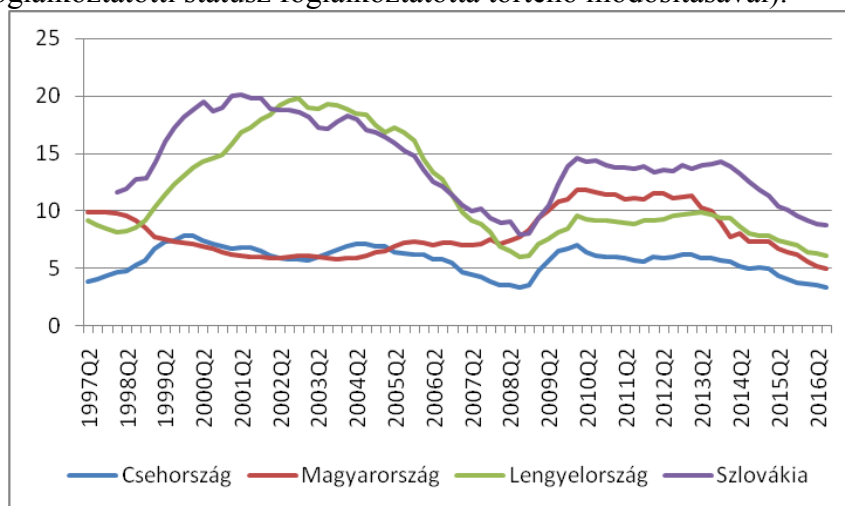
Ha a női foglalkoztatási rátát megnézzük az Európai Unióban, azt tapasztaljuk, hogy ott jobb helyzet, hiszen 2015-ben a női foglalkoztatási ráta átlagosan 64%, míg a V4 országokban jóval alacsonyabb. Az átlagok ugyanakkor eltakarják a női munkavállalói szegmenseket, hiszen nem mindegy, hogy a teljes munkaidőben dolgozókat, a 3 vagy annál több gyermekes anyukákat, illetve a 6 év alatti gyermeket nevelő anyák foglalkoztatási adatait vizsgáljuk. 2015-ben a teljes munkaidőben foglalkoztatott nők aránya a 15-64 éves korosztályban Magyarországon 48,2% és ez magasabb, mint az EU-ban, ahol 39,4%. Felvetődik a kérdés, hogy ez vajon ez az adat azt jelenti, hogy az EU-ban inkább család-és nőbarát a munkaerőpiac, vagy a rendszer inkább a nem hosszú otthonmaradást, hanem az atipikus foglalkoztatást, kifejezetten a részmunkaidős foglalkoztatást részesíti előnyben. A férfi és a női adatsorokat összehasonlítva láthatjuk, hogy a nők foglalkoztatása minden országban mintegy 20 százalékponttal a férfiak foglalkoztatása alatt marad. Ennek oka, hogy a nők a gyermekvállalás miatt hosszabb-rövidebb időre kiesnek a munkaerőpiacról és a visszatérés nem mindig könnyű.



2. ábra: Nők foglalkoztatási rátája % (15-64 éves) 1997Q1-2016Q2

Forrás: Saját szerkesztés Eurostat adatok alapján

A munkanélküliségi adatsorokat vizsgálva a legszembetűnőbb Szlovákia és Lengyelország esete. Az extrém magas, mintegy 20%-os munkanélküliség a 2000-es évek elején mindkét országban visszaesett 7-9%-ra egy hatékony foglalkoztatáspolitikának köszönhetően. Ugyanakkor a 2008. évi gazdasági válság ezeket az országokat is érintette, de a válság éveit követően visszarendeződött a kedvező állapot. Ezzel szemben Magyarországon a legsúlyosabb a helyzet hosszú távon a férfiak munkanélküliségét illetően, ugyanis hosszú távon is tartósan magas a munkanélküliség (kivéve a 2013. év utáni adatokat a fentebb említett közfoglalkoztatotti státusz foglalkoztatottá történő módosításával).

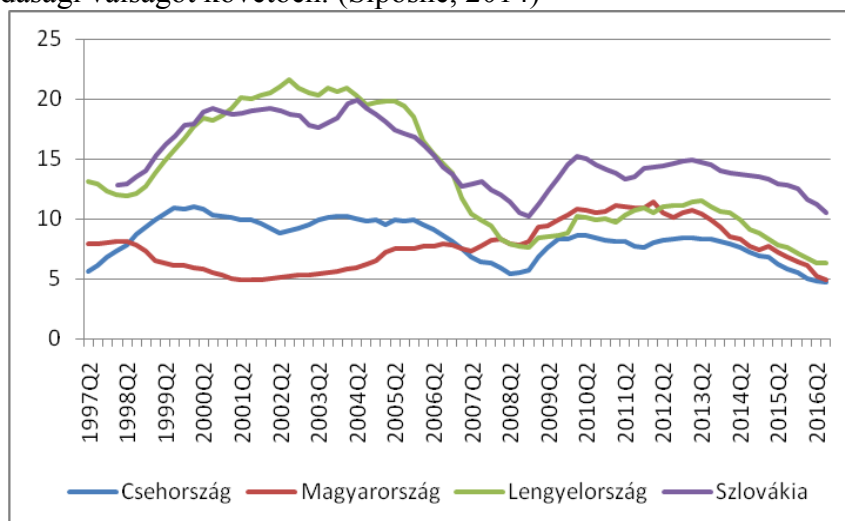


3.ábra: Férfiak munkanélküliségi rátája % (15-64 éves) 1997Q1-2016Q2

Forrás: Saját szerkesztés Eurostat adatok alapján

A női munkanélküliség hasonló a férfiak adatsorához, talán a legnagyobb különbség, hogy minden időszakban tartósan a férfiak munkanélkülisége felett van. A V4 országok mindegyikében jellemző tendencia, hogy a nők nagyobb arányban lesznek munkanélküliek és tartósan munkanélküliek, mint a férfiak.

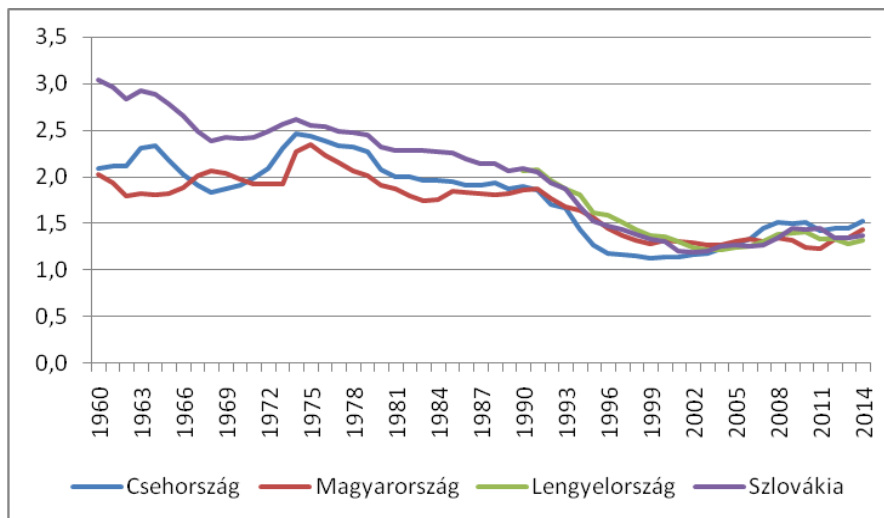
A gazdasági teljesítmény munkanélküliségre gyakorolt hatása a legtöbb elemző körében vitathatatlan. A gazdasági növekedés mérsékli, míg a gazdasági visszaesés növeli a munkanélküliség mértékét, ez a V4 országok esetében teljes mértékben megfigyelhető volt a 2008. évi gazdasági válságot követően. (Siposné, 2014)



4.ábra: Nők munkanélküliségi rátája % (15-64 éves) 1997Q1-2016Q2

Forrás: Saját szerkesztés Eurostat adatok alapján

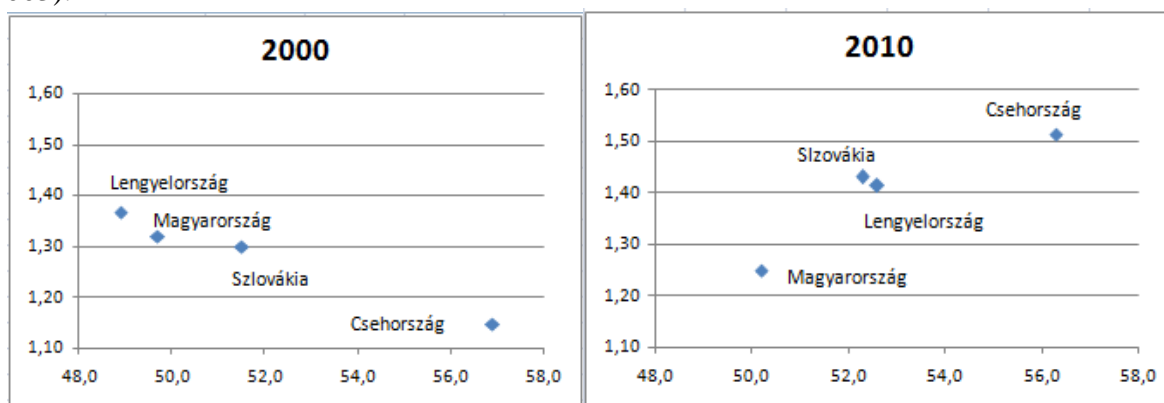
Az utóbbi évtizedekben a nők munkaerő-piaci részvétele növekszik, de ezzel egyidejűleg a fertilitás csökken. Hosszú idősoron vizsgálva a V4 országok esetében hasonló tendenciát követő visszaesés volt megfigyelhető. Az 1960-as években Szlovákia esetében 3,04 volt a fertilitási ráta, míg ez 2014-re 1,36-ra csökkent. A rendszerváltást követően szinte közel azonos 1,5 alá csökkent minden vizsgált országban az egy szülőképes korú nőre jutó gyermekszám.



5.ábra: Fertilitási ráta (1960-2014)

Forrás: Saját szerkesztés Eurostat adatok alapján

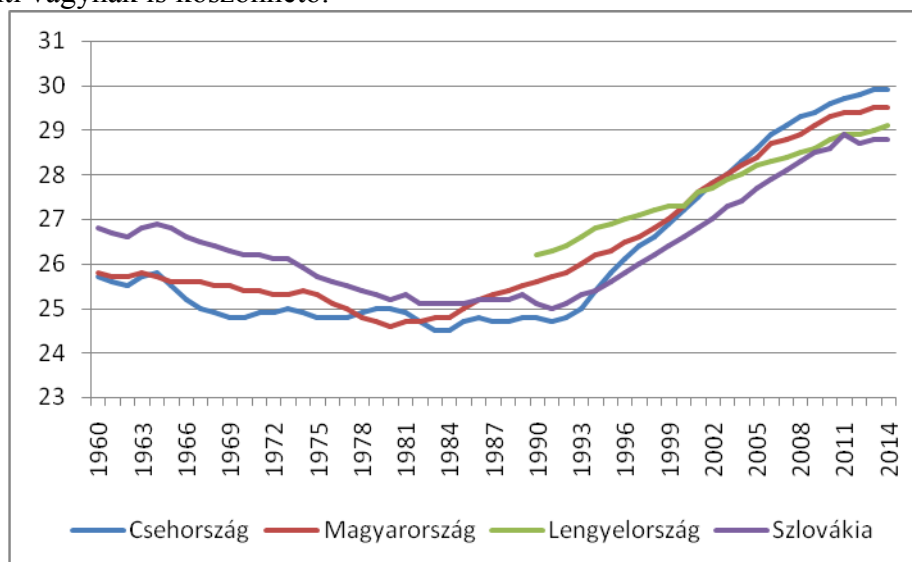
A foglalkoztatási ráta és a fertilitási ráta adatokat egy grafikonban ábrázolva két vizsgálati évet (2000 és 2010 évet) összehasonlítva látható, hogy Csehország, Szlovákia és Lengyelország esetében a magas női foglalkoztatási ráta 10 év távlatában is megmarad (vagy kis mértékben növekszik), de a fertilitás is növekszik. Míg Magyarországon éppen az ellenkezője tapasztalható, kis mértékben növekszik a foglalkoztatás, de ezzel együtt csökken a fertilitás. A magyarországi eset figyelhető meg a legtöbb fejlett országban a mikroökonómiai előrejelzések alapján, ugyanis ha a nők nagyobb arányban vesznek részt a foglalkoztatásban, köszönhetően az egyre magasabb iskolai végzettségnek, úgy kitolódik a gyermekvállalás is és a vállalt gyermeke száma várhatóan csökken. A fertilitás és a munkaerő-piaci részvétel közötti inverz kapcsolatot a szakirodalomban Becker-Lewis és Willis dolgozták ki (Becker-Lewis, 1973; Willis, 1973). Napjainkban a fertilitás és a foglalkoztatás közötti negatív kapcsolatot azzal magyarázzák, hogy a legtöbb európai országban a magasabb munkaerő-piaci részvétel segíti a nyugdíjrendszer fenntarthatóságát. Ha a fertilitás csökken, akkor a nők nagyobb arányban vannak jelen a munkaerőpiacon. Ha a fertilitás nő, akkor a nyugdíjrendszer fenntarthatósága potenciálisan csökken, mivel a női aktivitás is csökken (Del Boca et al., 2003).



6.ábra: Foglalkoztatási ráta és fertilitás kapcsolata 2000 és 2010. évben

Forrás: Saját szerkesztés Eurostat adatok alapján

A nők életkora a gyermekek születésekor az 1960-as években 25,5 és 26,9 év közé esett, addig 2014-ben ez 28,8 és 29,9 év között szóródik. A dinamikus növekedés a rendszerváltást követően indult el. Még drasztikusabb ez az adat az első gyermek születésekor, 1995-ben a V4 országok körében a nők 23 évesen születték az első gyermeküket, 2014-ben már 28 évesen. Az életkor kitolódása a tovább tartó tanulásnak, a magasabb munkaerő-piaci részvételnek és a karrier iránti váagnak is köszönhető.



7.ábra: A nők életkora a gyermekek születésekor
Forrás: Saját szerkesztés Eurostat adatok alapján

Ha a családban 3 vagy annál több gyermek van, akkor az anya foglalkoztatási rátája az EU-ban 2 százalékponttal, míg Magyarországon 12 százalékponttal alacsonyabb az átlagnál 2013-ban. A fenti adatok egyértelműen rávilágítanak arra, hogy a gyermekek számának növekedésével a nők munkaerő-piaci esélyei romlanak. Ez egyrészt betudható annak a sztereotípiának, hogy kisgyermekes munkavállaló nem annyira rugalmas, hiszen a gyermekellátó intézmények (bölcsőde, óvoda, iskola) nyitva tartása nem illeszkedik a munkahelyek munkaidejéhez, illetve a kisgyermekes anyákról a munkáltatók eleve azt feltételezik, hogy az átlagosnál többet fognak hiányozni a gyerekek betegsége miatt. „Rontja” a nő esélyét, ha még nincs gyereke, de szeretne, illetve a kisgyermekes nők a gyermekvállalás után nem, vagy csak nagyon nehezen tudnak visszatérni a munka világába még akkor is, ha a kormányzat számos család-és foglalkoztatáspolitikai eszközzel segíti őket a munkába történő visszatérésben.

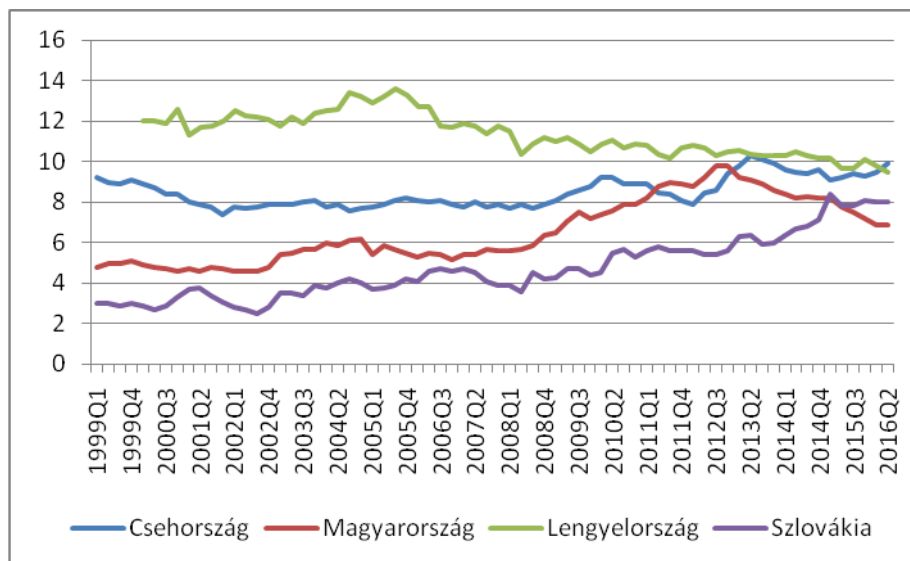
AZ ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS LEHETŐSÉGE

Az atipikus foglalkoztatás a hagyományos, teljes munkaidejű foglalkoztatástól eltérő, különleges forma, amely a munkavégzés helyét, idejét, időbeosztását tekintve sok mindenben különbözik a jól ismert modelltől. Atipikusnak, vagy rugalmasnak tekinthető az a foglalkoztatás amely (1) határozott időre szóló munkaszerződésen alapul a határozatlan idejűvel szemben, (2) részmunkaidős, a teljes munkaidőssel szemben, (3) munkaviszonyon kívüli, polgári jogviszonyon alapuló munkavégzés, (4) olyan új elgondoláson alapuló, mint az otthon végzett munka, a bedolgozás és a távmunka, (5) a munkaidő eloszlása a munkaadó vagy a munkavállaló igényeihez igazodik.

Az atipikus foglalkoztatás megjelenéséhez hozzá járult az is, hogy a munka jellege hosszú távon megváltozott, a piacok egyre instabilabbak lettek, fokozatosan elterjedt az információs technológia. A hagyományos értelemben vett tőkés gazdaságban még jól működött a hagyományos foglalkoztatás, de az új jellegű gazdaságokban már szükséges volt a hagyományostól eltérő foglalkoztatás kialakulása és elterjedése. A vállalatoknak szükséges, hogy a munkaerőt rugalmasan tudják változtatni és ehhez nem kell a dolgozókat elbocsátani, hanem igénybe tudják venni a munkaerő kölcsönzést. (Ékes, 2009)

Atipikus foglalkoztatásban bár a résztvevők többsége még mindig „alkalmazotti” státuszban van, de az alkalmazás módja már nagymértékben eltér a régi állami vállalatoknál tapasztalt rendszerektől. Ezek az új foglalkoztatási viszonyok elsősorban kényszerű lépésként, a munkanélküliség csökkentése, a munkavégzéssel kapcsolatban felmerülő költségek csökkentésére, új elvárások megvalósítására, és ezen keresztül a hatékonyabb termelési folyamatok realizálásának céljából jöttek létre. Leggyakoribb változata a részmunkaidő, a távmunka és az otthon végzett munka.

A nők részmunkaidős foglalkoztatása Lengyelország esetében magasabb, mint a többi országban, de még így sem éri el az uniós átlagot. A gazdasági válságot követően elindult egy pozitív tendencia és növekedett a nők részmunkaidőben való alkalmazása Csehország és Szlovákia esetében, Magyarországon viszont egy növekvő szakaszt visszaesés követett és a 2016. év 2. negyedévében a teljes foglalkoztatottak 6,9%-a dolgozott részmunkaidőben Magyarországon, ez az érték Szlovákiában 8%, Lengyelországban 9,5% és Csehországban 9,9%, míg az Európai Unióban 31,9%. Ez egy jelentős probléma és hátrány a V4 országok esetében.



8.ábra: Részmunkaidőben foglalkoztatott nők aránya a teljes foglalkoztatáshoz képest (%) (15-64 éves) 1999Q1-2016Q2

Forrás: Saját szerkesztés Eurostat adatok alapján

ÖSSZEGZÉS ÉS JAVASLATOK

Megállapítható, hogy a V4 országok hasonló munkaerő-piaci adatokkal rendelkeznek a gazdasági válságot követő időszakban, kivéve Csehországot, ahol magasabb munkaerő-piaci részvétel. Magyarország esetében a nők és a férfiak munkaerő-piaci pozíciói között jelentős eltérések és a nők számára jelentős lemaradások tapasztalhatóak. Ennek oka részben a munkaadók sztereotipizálásában és a rejtett diszkriminációban keresendőek. A női munkaerő-

piaci részvétel javítására kell törekedni az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök és célzott támogatások alkalmazásával. A magyarországi nők számára nagy segítség lenne az atipikus foglalkoztatási formák szélesebb körű alkalmazása. A részmunkaidőben vagy a távmunkában dolgozó nők számának növelése valóban indokolt, a kisgyermekes anyukák számára elsődleges segítség. Az északi államokban (Svédország, Dánia, Hollandia) a nők közel 50%-a dolgozik atipikus foglalkoztatási formák valamelyikében, talán ennek is köszönhető, hogy ezen országok erős munkaerőpiaccal rendelkeznek és magas munkaerő-piaci részvétellel.

A munkaerő szűk helyi vonzáskörzetét felváltja az országokat átívelő nemzetközi piac. A munkaerőpiac kiszélesedése miatt bővülnek a karrier lehetőségek és növekszik a munkaerő mobilitása is. Ennek ellenére a gyermekes nők hátrányban vannak a nemzetközi munkaerőpiacon, mert mobilitásuk és karrieresélyeik rosszabbak a férfiakénál. Ennek fő oka, hogy a családos nők helyhez kötöttek és még ma is létezik az ún. kenyérkereső modell felfogása, miszerint a családfenntartó a férfi, ahogy az a korábbi évszázadokban, évtizedekben is volt és a nőt nem illeti meg a családfenntartó joga. Hiszen ha a férfi kap állást egy másik városban, nagyobb eséllyel költözik el az egész család, mint a nő esetében, mert a férfit tekintik családfenntartónak. Jóllehet erre napjainkban sok ellenpélda ismert, az egyedülálló anyák a kenyérkeresők, ők tartják el a családot. A nők munkaerő-piaci pozíciói sokkal gyengébbek, mint a férfiaké. Különösképpen ki vannak szolgáltatva a középkorú vagy 55 év feletti hölgyek. A nők foglalkoztatottsági szintje Magyarországon mélyen az Európai Unió átlaga alatt van, így a „valódi” esélyegyenlőség elérése a munkaerőpiacon erősen indokolt.

IRODALOMJEGYZÉK

- Acemoglu, D. – Autor, D. H. – Lyle, D. (2004): Women, War, and Wages: The Effect of Female Labor Supply on the Wage Structure at Midcentury. *Journal of Political Economy*, vol. 112, no. 3, pp. 497-551.
- Becker, G. – Lewis, H. (1973): On the Interaction between the Quantity and Quality of Children. *Journal of Political Economy*, vol. 82, no. 2, pp. 279-288.
- Beck-Gernsheim, E. (1976): *Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt: Zur Ideologie und Realität von Frauenberufen*. Frankfurt am Main.
- Belinszki, E. (1997): A munka nemesít? Elméleti magyarázatok a nők munkaerő-piaci helyzetéről. *Szociológiai Szemle*, 7. évf. 1. szám, pp. 133-155.
- Del Boca, D. – Aaberge, R. – Colombino, U. – Ermisch, J. – Francesconi, M. (2003): *Labour Market Participation of Women and Fertility: The Effects of Social Policies*. Report for the V European Conference.
- Ékes, I. (2009): Az atipikus munka és jövője. *Munkaügyi Szemle*, 51. évf. 1. szám, pp. 66-71.
- Matiscsákné, L. M. (2014): *A női foglalkoztatást befolyásoló tényezők*. Eger.
- Michalitsch, G. (2011): Arbeits Politik: Keine Freiheit ohne Gleichheit. Zukunft: Die Diskussionszeitschrift für Politik, *Gesellschaft und Kultur* no.1, pp. 38-40.
- Ostner, I. (1992): Zum letzten Male: Anmerkungen zum "weiblichen Arbeitsvermögen". *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, pp. 107-121.
- Siposné Nándori, E. (2014): A munkaerőpiaci hátrányok területi vonatkozásai Észak-Magyarországon. *Területi Statisztika*, 56. évf. 4. szám, pp. 438-444.
- Willis, R. (1973): A New Approach to the Economic Theory of Fertility Behavior. *Journal of Political Economy*, vol. 81, no. 2, pp. 3-18.

AZ INNOVÁCIÓ REGIONÁLIS KÜLÖNBSÉGEI AZ EURÓPAI UNIÓBAN

REGIONAL DIFFERENCIES OF INNOVATION IN THE EUROPEAN UNION

Szendi Dóra¹ – Papp Adrienn²

1 egyetemi tanársegéd Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi kar, Világ- és Regionális

Gazdaságtan Intézet, regszdor@uni-miskolc.hu

2 egyetemi tanársegéd Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi kar, Marketing és Turizmus

Intézet, marpa@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Az innováció napjaink egyik legaktuálisabb témájává nőtte ki magát. Ezzel összefüggésben regionális szinten egyre több kutató vizsgálja az innovációt, valamint az újonnan megjelenő növekedési elméleteket, összekapcsolva a kutatás és fejlesztés valamint tudás áramlás kérdéseit. Tanulmányunkban vizsgáljuk a kutatás-fejlesztési ráfordítások, illetve ehhez kapcsolódóan a kutatók számának, ill. a bejelentett szabadalmaknak eloszlását az Európai Unió régióinak szintjén. Az innovációs adatok mintázatai alapján elmondható, hogy az Európai Unióban a kutatás-fejlesztési ráfordítások, és a bejelentett szabadalmak eloszlásában is kirajzolható egy nyugat-keleti lejtő. Felfedezhető továbbá a kék banán fejlett térségeinek (London- Milánó- Madrid tengely), illetve az ún. posztfordi sikerrégióknak a magas innovációs potenciálja, amely leginkább a szabadalmak eloszlásában mutatkozik meg. Az innovációs mutatók trendjét vizsgálva elmondható, hogy bár kis mértékben csökkent a különbség az EU nyugati és keleti tagállamai között az innovációs adatok tekintetében, azonban továbbra is jelentős az innovációs szakadék a két oldal között.

Kulcsszavak: innováció, kutatás-fejlesztés, nyugat-keleti lejtő

SUMMARY

Innovation has become one of the most current topics of our day. In this context, more and more researchers are investigating innovation and emerging growth theories at the regional level, combining the R&D and knowledge flow issues. In our study, we investigate the costs of R&D expenditures and the number of researchers, the distribution of patents declared at the level of the regions of the European Union. Based on the patterns of innovation data, a western-eastern slope can be outlined in the distribution of R&D expenditures and patent applications in the European Union. It can also be explored for the developed areas of blue banana (London-Milan-Madrid axis) the high innovation potential of post-successional success regions, which is most evident in the distribution of patents. Looking at the trend of innovation indicators, it can be said that although the gap between the Western and Eastern European Member States is small in terms of innovation data, there is still a significant gap between the two sides.

Keywords: innovation, R&D, western-eastern slope

1. BEVEZETŐ

Napjaink gyorsan fejlődő és globalizálódó világában a nemzetek és a régiók versenyében a fejlett gazdaságok tudásalapú társadalom kiépítésére törekszenek. A tudás a legfontosabb erőforrása és tökevonzó ereje különböző térségeknek, régióknak. Több növekedésmélelet (Solow, Richardson, Perroux, Boudeville) felhívja a figyelmet az innováció, technológiai fejlődés és a gazdasági- és területi fejlődés közötti összefüggésekre. „Az 1980-as években megjelent „új növekedésméleletek” közös vonása, hogy feladták azt a neoklasszikus feltevést, hogy a technikai haladás üteme a gazdaságtól függetlenül meghatározódó, külső adottság. ...

Az ún. endogén technikai haladást középpontjukba állító új növekedésméletek már konkrétan arra keresik a választ, hogy melyek a technikai fejlődés legfontosabb forrásai. ... Az új növekedési elméletek témái között több is a kutatás-fejlesztés, illetve a tudás áramlás kérdéseit vizsgálva keres magyarázatot az országok közötti jövedelmi különbségekre.” (Bakács [2006] p. 1.) Az innováció már meglévő tudáselemekből új, gazdaságilag hasznosítható tudás létrehozatalát jelenti. A regionális gazdasági fejlesztés egyik kulcsfontosságú elemeének növelése, átadása, elterjesztése és innovációvá válása. Így egyre növekvő figyelem irányul az innovációt befolyásoló tényezőkre, mint a regionális innovációs környezet, a helyi termelési rendszerek, a különböző innovációs szereplők, és a közöttük megvalósuló együttműködések.

A világ három vezető gazdasági térsége (Európa, Észak-Amerika, Japán és a Távol-Kelet) között folyó verseny állását nagy részben befolyásolja a technológiai fejlődés terén felmutatott eredmények. Az innováció és kutatás-fejlesztés jelentősége már évek óta nem kérdés a fejlett gazdaságok számára.

2.SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az innovációval és növekedéssel összefüggésben a versenyképesség fogalmának kérdése is foglalkoztatta mind a tudományos, mind a gyakorlati életet az elmúlt évtizedekben. A fogalom eleinte vállalatgazdaságtani kategória volt az innovációhoz hasonlóan (Porter, 1980), később azonban nemzetgazdasági szinten is megjelent. A globális piacon a nemzeti vállalatok versenyeznek, amelyek a kedvező hazai iparági körülmények nyomán válnak nemzetközileg is versenyképessé. Ebben pedig meghatározó szerepe van annak, hogy állandóan megújítsák, fejlesszék termékeiket, működésüket és magát az iparágat. (Porter, 1980)

Az elmúlt évtizedek elméleti vizsgálatai igazolták, hogy a versenyképesség fogalma mind a vállalatokra, mind iparágakra, és régiókra valamint nemzetállamokra egyaránt értelmezhető (Lengyel, 2000). A versenyképesség a regionális gazdaságpolitikának a fókuszába került, és a versenyképesség javítása vált az Európai Unió regionális politikájának egyik alapcéljává (EC 1999/b; EC 2000; EC 2005).

A versenyképesség több tényező befolyásoló hatását Lengyel piramis modellje szemlélteti a régiók, térségek, városok vonatkozásában (Lengyel, 2000). Az öt versenyképességi alaptényezőnek (EC 1999/a) a kutatási és technológiai fejlesztést, a kis- és középvállalkozásokat, a külföldi befektetéseket, az infrastruktúrát és a humán tőkét, valamint az intézményi és társadalmi tőkét tekintjük. A modell továbbá figyelembe vesz még nyolc hatótényezőt, melyek közül az innovációs kultúra tényezőt emelnénk ki a vizsgálatunk szempontjából.

Az innováció egy kreatív ötletből születő folyamatot jelöl, amely a későbbiekben megvalósítja az ötletet. A kreativitás, ötlet akkor válik innovációvá, ha meg is valósul, vagyis, ha az ötlet, elképzelés végül a napi gyakorlatban alkalmazásra kerül.

A kutatás és fejlesztés (K+F) az innováció része, részhalmaza. A K+F alap kutatásból alkalmazott kutatásból és kísérleti fejlesztésből áll. Az innováció több mint eredményes K+F tevékenység. Sikeres innovációnak csak az a kutatás-fejlesztési eredmény tekinthető, amely megvalósul, és hasznot hajt mind a megvalósítói, mind a felhasználói, mind az alkalmazói részére.

Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban. (OECD 2005, p 46.)

Értelmezhetjük úgy is, hogy innováció az, amely olyan versenyképességi pluszt jelenthet, amely az egyes gazdaságok számára kitörési pontokat jelenthet. Egyes megfogalmazások szerint a társadalom egyik legfontosabb hajtóereje az innovatív gondolkodás és cselekvés. A

tényezők közül ki kell emelni a kutatás- és fejlesztést és az innovációs kultúrát, mint az innovációs folyamatok meghatározó elemeit. A kutatás-fejlesztés pontosabban definiálható és a statisztikai adatok segítségével könnyebben mérhető, az innovációs fogalomrendszer lassabban alakult ki és mai napig vannak kérdések (OECD Frascati Kézikönyv, 2002; Pakucs és Papanek, 2006; Fazekas, 2007), és az összetettsége miatt nehezebben mérhető, értelmezhető és megragadható. A kutatás-fejlesztés új ismeretanyag, új tudás kialakulását segítheti elő, amely az innovációs folyamatokon, az innovációs rendszeren keresztül válik a termelékenységét növelő tényezővé. Ugyanakkor az innovációs (technológiai-, tudás-) transzfer folyamatok működnek egy régióban a regionális kutatás-fejlesztési tevékenység nélkül is a régió kívül képződő technológia, tudás régióba történő vonzása és gazdasági alkalmazása esetén. Ugyanakkor ez fordítottan is igaz, vagyis a kutatás-fejlesztés eredményei nem törvényszerűen kerülnek be a gazdasági folyamatokba, mert nincs gazdasági jelentőségük. (Fazekas, 2007) A fentiekből következik, hogy regionális hatását tekintve a K+F az innovációs rendszeren keresztül tudja termelékenységnövelő hatását kifejteni, amely növekvő K+F aktivitás mellett is erősen függ az adott régió innovációs rendszerétől. Az Európai Unió újrafókuszált lisszaboni stratégiája továbbra is nagy hangsúlyt helyez, és továbbra is prioritásként kezeli az innovációs folyamatok, feltételrendszerek fejlesztését, a K+F eredmények hasznosulásának egyszerűsítését, a kutatói, kiválósági, tudásbázis hálózatok kialakulásának elősegítését, az Európai Unió régióinak, tudásközpontjainak, gazdasági szereplőinek hálózatos formában történő együttműködésének támogatását.

Egy adott ország innovációs tevékenységét, az ipar technológiai fejlődését számos tényező befolyásolja, melyek együttesét innovációs rendszernek nevezzük (Lundval 1992; Nelson 1993). A rendszer elemei az ipari szektor (iparvállalatok, termelők, beszállítók, ipari kutatóintézetek), a tudományos szektor (egyetemek, a magán- és állami kutató- intézetek), az ipari szolgáltatók szektora (pl. különféle pénzügyi-, marketing-, jogi vagy képzési tanácsadók), és az intézményi szektor (jogszabályok, törvények, viselkedési szabályok, normák, szokások) (Fischer 2001). A gazdaságilag releváns új tudáselemek létrehozása kollektív folyamat, melynek során a különböző szektorok formális és informális kapcsolatok hálózatán keresztül fűződnek egymáshoz. A rendszerben alapvetően tehát tudás áramlik az érintettek között. A technológiai képességeken túl az együttműködés mértékét erősen befolyásolják a társadalmi kultúra különböző aspektusai, hiszen az együttműködési hajlandóság és képesség, a bizalmi tényezők, a megítélések és elvárások országoként eltérnek.

Alapvetően megállapítható, hogy az innováció mérése egy rendkívül komplex és bonyolult feladat, sokak szerint nem is igazán lehet mérni, például az ún. „soft” innovációk eredményeit, hasznosulásait. Mások szerint meg kell vizsgálni, hogy mennyi volt például a K+F tevékenységre vonatkozó ráfordítások mértéke vagy a szektor foglalkoztatottjainak száma, illetve további jelszámok nagysága, s ezekből ki lehet következtetni a vizsgált terület innovációs eredményeit. Kétségtelen tény, hogy bizonyos szempontok szerint ki kellett fejleszteni és el kellett kezdeni használni az innovációs tevékenységre vonatkozó indikátorokat, melyek között találhatunk makrogazdasági, regionális és vállalati szintű jelzőszámokat is. (Némethné Pál, 2010)

3. INNOVÁCIÓ TÉRBELI MINTÁZATAI AZ EURÓPAI UNIÓBAN (2000-2013)

Tanulmányunkban az innováció térbeli eloszlását és differenciáltságát vizsgáltuk meg az Európai Unió NUTS2 (regionális), ill. NUTS3-as (megyei) szintű térségeiben arra a kérdésre keresve a választ, hogy milyen mintázatok figyelhetők meg az egyes tényezők alapján. Az indikátorok kiválasztásánál célunk az volt, hogy olyan mutatókat válasszunk, amelyek alkalmasak az innováció térbeli eloszlásának vizsgálatára. Ezért három indikátor elemzése mellett döntöttünk, melyek: egy főre jutó kutatás-fejlesztési ráfordítások, kutatók száma, és az

egymillió főre jutó bejelentett szabadalmak száma. Az innováció egyik alapvető mérőszáma a kutatás-fejlesztési ráfordítások nagysága, illetve az ennek felhasználásával keletkező „output”, a szabadalmak (új, innovatív ötletek) száma. Ezen két mutató mellett elemeztük továbbá a kutatók térségi számát is, hiszen az is érdekes kérdés, hogy hány kutató tudásának felhasználásával jöhet létre a régióban létrehozott szabadalom. A vizsgált indikátorokat és forrásukat az alábbi, 1. táblázat összesíti.

1.táblázat: A tanulmányban alkalmazott indikátorok részletezése

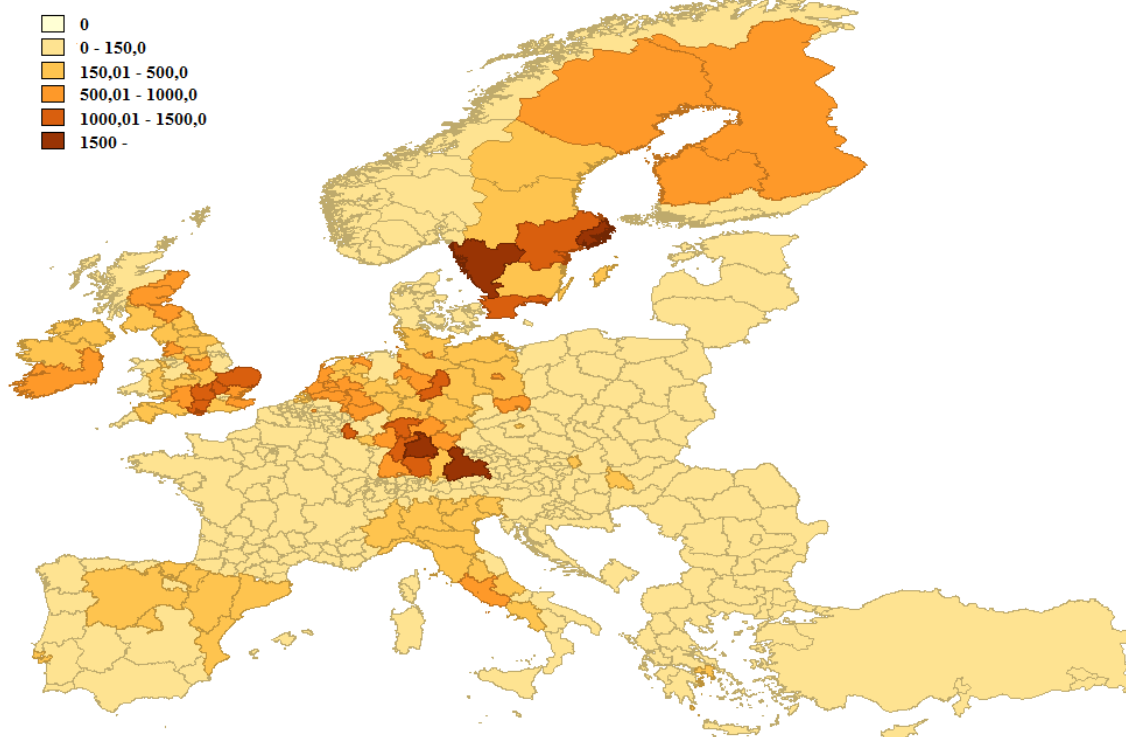
Indikátor	Adatforrás	Vizsgált időszak	Mértékegység
Egy főre jutó kutatás-fejlesztési ráfordítás	Eurostat	2005, 2013	Euro/fő
Kutatók száma	Eurostat	2005, 2013	fő
Egymillió főre jutó bejelentett szabadalmak száma	Eurostat	2000, 2013	db/millió fő

Forrás: saját szerkesztés

3.1.Kutatás-fejlesztési ráfordítások az Európai Unióban

Elsőként megvizsgáltuk az egy főre jutó kutatás-fejlesztési ráfordítások eloszlását az Európai Unióban, melynek jellegzetessége, hogy az Eurostat két évente gyűjt róla adatokat. A 2005-ös évben az adatok eloszlását az 1. ábra mutatja. Megjegyzendő, hogy ebben az évben Franciaország, Belgium és Ausztria esetében nem rendelkezünk adatokkal. A legmagasabb kutatás-fejlesztési ráfordítások az Unióban Dél-Németországban (például Stuttgart, Oberbayern, Braunschweig) és Svédország déli részén (Stockholm, Sydsverige és Östra Mellansverige) figyelhetők meg, melyek közül Stockholm emelkedik ki 1958,6 Euro értékkel.

Egy főre jutó K+F ráfordítás (2005), Euro

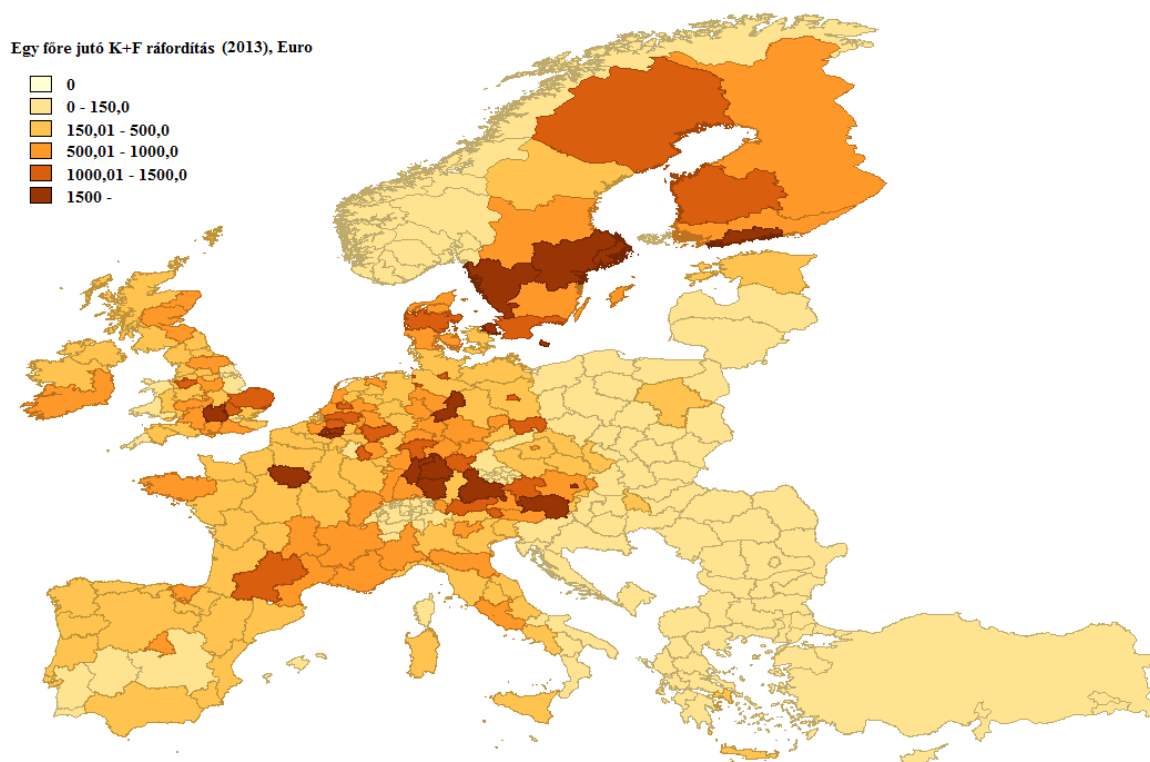


1.ábra: Egy főre jutó kutatás-fejlesztési ráfordítás az Európai Unióban (NUTS2, 2005)

Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés

A legalacsonyabb értékekkel a Kelet- Közép Európai térség rendelkezik, ahol csupán három fővárosi régió emelkedik ki a térben, melyek Prága, a Bratislavkykraj és a Közép-Magyarországi régió. Az egy főre jutó ráfordításaik sorrendben 458, 156 és 197 Euro, ami jelentősen elmarad a kontinens nyugati felén tapasztalhatóktól.

A kutatás-fejlesztési ráfordítások változását a 2013-as évre vonatkozóan vizsgáltuk, ahol az adatsorok már egy-két hiányzó értéktől eltekintve teljesek voltak. Az értékek eloszlásában továbbra is éles nyugat-keleti differencia figyelhető meg, azonban a 2005-ös évhez képest több kiemelkedő térség azonosítható, és Kelet- Közép Európa is relatíve magasabb értékekkel rendelkezik. A kutatás-fejlesztési ráfordítások egy főre vetítve ebben az évben is Dél-Svédországban, Dél-Németországban voltak a legmagasabbak, azonban ehhez Ausztria, az Egyesült Királyság, Belgium és Franciaország egyes részei is hozzákapcsolhatók. A legmagasabb K+F ráfordítással az Unióban az alábbi térségek rendelkeztek, valamennyien 2000 Euro fölötti egy főre jutó ráfordítással: Prov. BrabantWallon, Braunschweig, Hovedstaden, Stuttgart, Trøndelag, Stockholm, Oslo og Akershus és Oberbayern. Ez alapján tehát jelentős növekedés tapasztalható az átlagos K+F ráfordításokban.



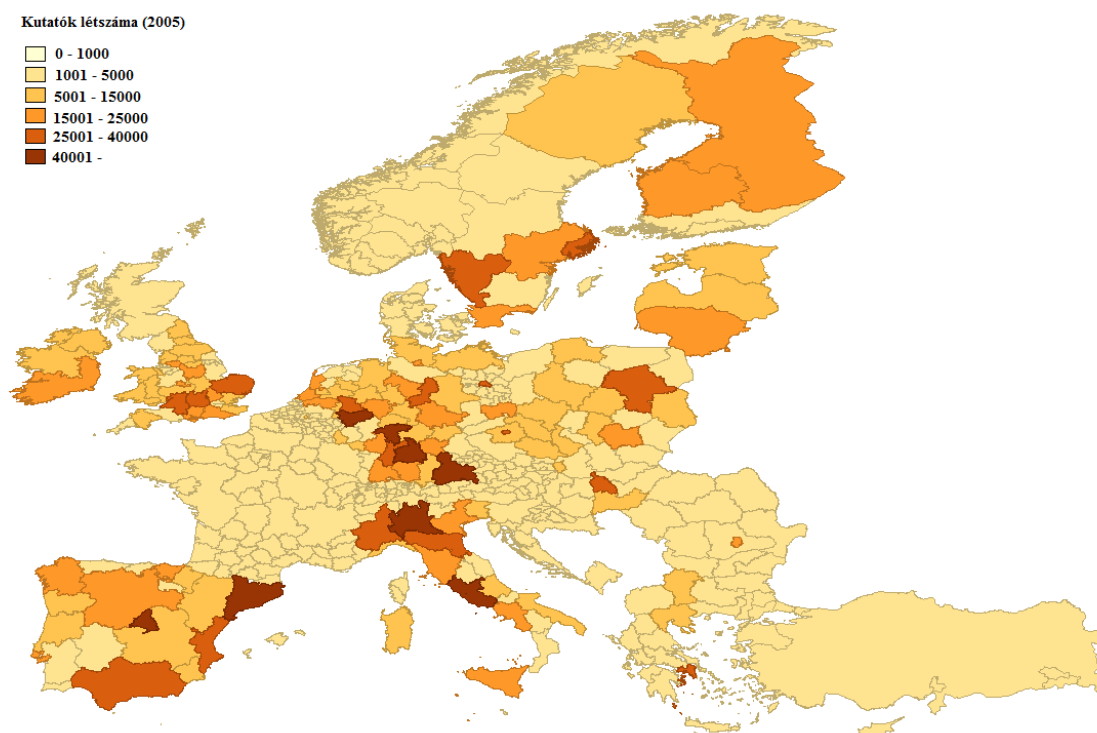
2.ábra: Egy főre jutó kutatás-fejlesztési ráfordítás az Európai Unióban (NUTS2, 2013)

Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés

A fentiekben említetteknek megfelelően javulás ment végbe a Kelet- Közép Európai térség országai körében is, azonban megjegyzendő, hogy Lengyelország, Szlovákia és Magyarország esetében továbbra is csak a fővárosi régió emelkedik ki a környezetéből, és haladja meg a 150 Euro-t, ill. Szlovákia esetében az 500 Euro-t. A Visegrádi országokból Csehországéértékei kedvezőbbek, esetében majd minden régió (kivétel Moravskoslezsko és Severozápad) egy főre jutó K+F ráfordításai magasabbak, mint 150 Euro. A legalacsonyabb értékekkel az Európai Unióban 2013-ban három bolgár (Yugoiztochen, Severozapaden, Severentsentralen) és egy román (Sud-Est) régió rendelkezett, ráfordításaik nem érték el a 8 Euro/fős határt sem.

3.2. Kutatók száma az Európai Unióban

A K+F ráfordításokat áttekintve a következőkben megvizsgáltuk a kutatók számának térségi eloszlását, szintén 2005-ben és 2013-ban. A 2005-ös adatokat áttekintve (melyekből Franciaország és Ausztria adata ismételthetetlenül) elmondható, hogy kevésbé hangsúlyosan rajzolódik ki a kontinens innovációs szempontú megosztottsága, mivel az Unió keleti felében is azonosítható néhány hangsúlyosabb kutatói központ. A legkedvezőbb értékekkel az EU-ban Hollandia, Nyugat-Németország és Észak-Olaszország egyes területei esetében találkozhatunk. Az EU-ban 2005-ben az első három helyen Oberbayern, Comunidad de Madrid és Stuttgart NUTS2-es térsége található, sorrendben 78, 70 és 58 ezer fős kutatói állománnyal. Általános megállapítás, hogy a kutatók átlagos száma az Unió középső sávjában (német-olasz tengely) a legmagasabb.



3. ábra: Kutatók száma az Európai Unióban (NUTS2, 2005)

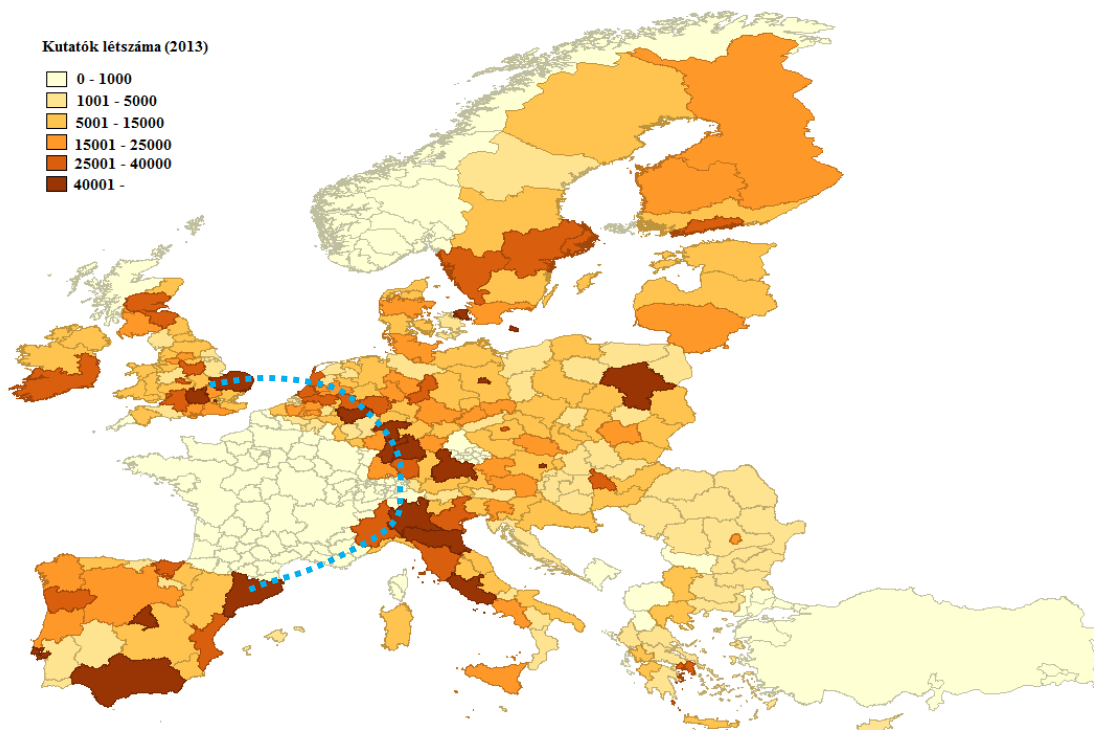
Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés

A Kelet- Közép Európai régió adatait áttekintve elmondható, hogy a Visegrádi országokban is találunk kiemelkedőbb értékekkel rendelkező térségeket a fővárosi régiók mellett is. A legkedvezőbb helyzetet Lengyelország mutatja, ahol a 16 NUTS2-es térségből 8 adata magasabb, mint 5000 fő. Csehországban, két térségben (Prága és Jihovýchod) haladja meg a kutatók létszáma a 10000 főt, míg Magyarország esetében szintén két térség adata magasabb, mint 5000 fő, amelyek a Közép-Magyarországi régió és a Dél-Alföldi régió.

A kutatók számában fennálló differenciák tehát 2005-ben kevésbé hangsúlyosan jelentek meg, mint a ráfordítások eloszlása, vagyis elmondható, hogy az egy kutatóra jutó K+F ráfordítások összegében jelentős egyenlőtlenségek állnak fenn nyugat-keleti relációban.

A kutatók számának változását vizsgálva (a francia adat továbbra is hiányzik az adatbázisból) elmondható, hogy 2013-ra nyugat-keleti relációban tovább csökkenő különbségeket tapasztalunk, ekkor további hot spot térségek rajzolhatók ki a Kelet- Közép Európai térségben is. Az Unió vonatkozásában a legkedvezőbb értékeket Dél-Németország, Észak-Olaszország

és Észak-Spanyolország területén találjuk, mely alapján fölrajzolható a fejlett városi térségeket tömörítő kék banán mintázata. A legmagasabb a kutatói létszám ebben az időszakban Oberbayern, Lombardia, Stuttgart és Comunidad de Madrid NUTS2-es térségében volt, ahol a létszámuk meghaladta a 70000 főt.



4. ábra: Kutatók száma az Európai Unióban (NUTS2, 2013)

Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés

Ugyanakkor szembevetendő, hogy az Unió keleti felében jelentős, pozitív irányú elmozdulások történtek a kutatók számát illetően, kiindulva Kelet-Németország régióitól (Berlin és környéke, Sachsen és Sachsen-Anhalt térsége) a Visegrádi országokig számos esetben nőtt a kutatói létszám.

A Visegrádi ország csoport tekintetében valamennyi országban nőtt azon térségek száma, ahol a kutatói létszám meghaladja az 5000 főt. Ez az alábbiak szerint néz ki az érintett országok esetében:

- Csehország: Praha, Střední Čechy, Jihozápad, Severovýchod, Jihovýchod, Střední Morava, Moravskoslezsko;
- Magyarország: Közép-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld;
- Lengyelország: Łódzkie, Mazowieckie, Małopolskie, Śląskie, Lubelskie, Podkarpackie, Wielkopolskie, Dolnośląskie, Pomorskie;
- Szlovákia: Bratislavský kraj, Východné Slovensko.

Elmondható tehát, hogy a kutatói létszám esetében kevésbé hangsúlyosak a nyugat-keleti differenciák, ugyanakkor a legfejlettebb és legkevésbé fejlett térségek között továbbra is éles a határ (maximum: Oberbayern 87300 fő, és minimum: Ciudad Autónoma de Ceuta 35 fő).

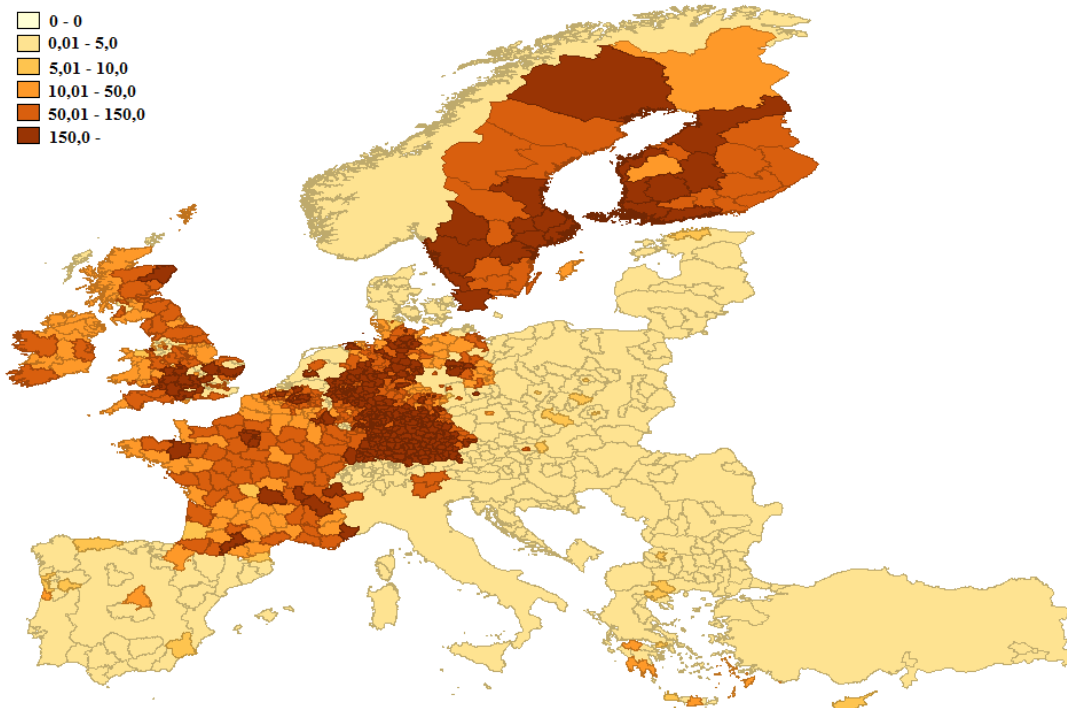
3.3. Szabadalmak számának változása (2000-2013)

A következőkben megvizsgáltuk az egy millió főre jutó szabadalmak számának változását 2000 és 2013 között az Európai Unió NUTS3-as, megyei szintű térségeiben. A szabadalmak

számának alakulása választ adhat arra a kérdésre, hogy mely térségek tekinthetők a leginkább innovatívnak, és mely térségek azonosíthatók az innováció szempontjából kevésbé fejlettként. A vizsgálat során az Európai Szabadalmi Hivatalhoz (EPO – European Patent Office) benyújtott szabadalmakat vettük számításba, míg viszonyítási alapként egy millió lakost használtunk az arányok érzékeltetése végett. Megjegyzendő továbbá, hogy 2000-ben Olaszország esetében nem állt rendelkezésre szabadalmi adat.

Az időszak elején (2000) éles nyugat-keleti lejtő rajzolható ki az adatokat áttekintve, a legfejlettebb térségeket a szabadalmak szempontjából az Unió nyugati és északi felében azonosíthatjuk, míg a keleti felében a kontinensnek csupán egy-egy központ kiemelkedése figyelhető meg (5. ábra). A legmagasabb értékekkel Finnország nyugati részében (Pirkanmaa, Helsinki-Uusimaa, és Varsinais-Suomi területek), ill. az ún. kék banán térségében (például London, a Randstad vidéke, Észak-Rajna-Vesztfália, Baden-Württemberg és Bajorország egyes területei) találkozunk. Az egymillió főre jutó szabadalmak száma 2000-ben Erlangen városában volt a legmagasabb, itt 1407,7 szabadalom jutott egymillió lakosra. Erlangen mellett 1000 fölötti volt a szabadalmak száma további öt német NUTS3-as terület egység esetében (München, Ludwigsburg, Starnberg, Darmstadt és Erlangen-Höchstadt). Ezek voltak az EU legfőbb innovációs csomópontjai.

1 millió főre jutó szabadalmak száma (2000)



5. ábra: Egy millió lakosra jutó szabadalmak száma az Európai Unióban (NUTS3, 2000)

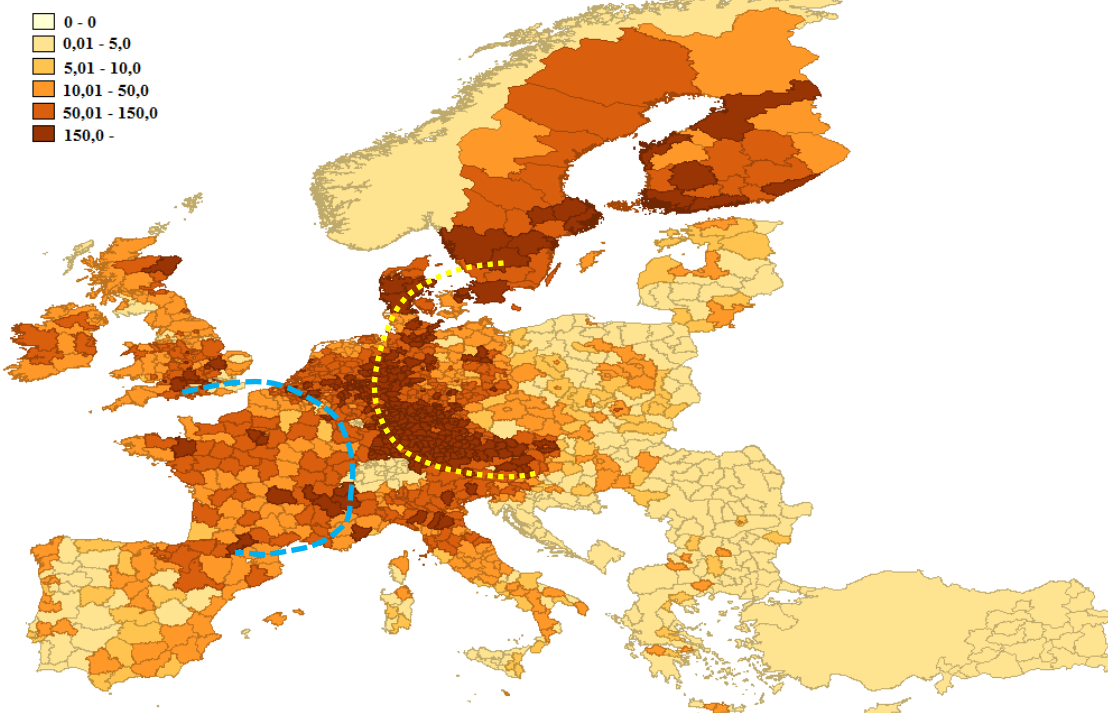
Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés

A legalacsonyabb értékeket (nem számítva azokat a térségeket, melyről nem rendelkezünk információval) az EU keleti és déli periferiáján azonosíthatjuk, számos esetben zéró értékkel. A legalacsonyabb, nem nulla értékkel rendelkező NUTS3-as térség 2000-ben a lengyel Elblaski (0,263) és a román Prahova (0,198). A Kelet-Közép Európai térben csupán a fővárosi régiók rendelkeznek szignifikáns szabadalmi aktivitással, közülük Bécs emelkedik ki 119,06-os értékkel. Emellett Pozsony (6,937), Prága (13,018) és Varsó (3,188) rendelkezik számszerűsíthető értékkel.

A szabadalmak számának változását a 2013-as évre vonatkozóan vizsgáltuk meg, amelyet az alábbi, 6. ábra szemléltet. Az adatok eloszlását vizsgálva elmondható, hogy a 2000-es évhez

képest jelentősebb elmozdulás figyelhető meg a szabadalmak számában, az egyes NUTS3-as térségek szignifikánsan magasabb értékekkel rendelkeznek. Az Unióban továbbra is megfigyelhető a nyugat-keleti lejtő fennállása, mint az innováció térbeli határvonala, míg a korábban megfigyelt kék banán térsége kiegészült svéd-dán- német-osztrák „bumeráanggal”. A legfejlettebb (legtöbb szabadalommal rendelkező) területek e térségekben azonosíthatók, a legmagasabb értékkel 2013-ban is Erlangen városa rendelkezett, ekkor átlagosan 1770,5 szabadalom jutott egymillió lakosra. A vizsgált évben még három térség rendelkezett 1000 fölötti értékekkel, melyek Zuidoost-Noord-Brabant (1430), Regensburg (1199), és Erlangen-Höchstadt (1046) voltak.

1 millió főre jutó szabadalmak száma (2013)



6. ábra: Egy millió lakosra jutó szabadalmak száma az Európai Unióban (NUTS3, 2013)

Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés

A legalacsonyabb értékek továbbra is az Unió déli és keleti periferiáján helyezkednek el. A nulla értékeket nem számítva a legkevesebb szabadalommal két román térség: Arges (0,409) és Mures (0,309) rendelkezett. A Kelet- Közép Európai térség helyzete a 2000-es évhez képest javult, de jelentősebb szabadalmi aktivitás továbbra is csak a főváros környéki térségekben figyelhető meg. A Visegrádi Négyek országaiban az alábbi területeken haladja meg az egymillió főre jutó szabadalmak száma a10-et:

- Csehország: Pardubickýkraj, Jihomoravskýkraj, Prága, Libereckýkraj, Královéhradeckýkraj, Stredoceskýkraj, Olomouckýkraj, Kraj Vysocina, Karlovarskýkraj;
- Magyarország: Budapest, Pest megye, Csongrád megye, Bács-Kiskun megye, Komárom-Esztergom megye, Hajdú-Bihar megye, Vas megye;
- Lengyelország: Miasto Kraków, Miasto Łódź, Miasto Warszawa, Miasto Wrocław, Miasto Poznań, Warszawskizachodni, Radomski, Miasto Szczecin, Zielonogórski, Trojmiński, Krakowski, Bielski, Gliwicki, Warszawskiwschodni, Skierniewicki, Grudziadzki, Łódzki, Ciechanowsko-plocki;
- Szlovákia: Trenčianskýkraj, Bratislavskýkraj.

4.ÖSSZEGZÉS

Az innováció léte és mérése mind vállalati, mind regionális szinten kiemelt terület, a nemzetgazdaságok fontos kulcsmutatójává vált. Az innováció mérése sokrétű és komplex feladat, szakirodalmi és módszertana egyre pontosabb és szélesebb formákat ölt.

Az Európai Unió régióinak szintjén megvizsgáltuk a kutatás-fejlesztési ráfordításokat, illetve ehhez kapcsolódóan a kutatók számának, ill. a bejelentett szabadalmaknak az eloszlását. A mintázatok alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy kirajzolható egy nyugat-keleti lejtő.

Az integráció nyugati, észak-nyugati fele szignifikánsan kedvezőbb mutatókkal rendelkezik, mint a keleti, ahol csak a fővárosi régiók kiemelkedése igazolható. Az innovációs potenciál kapcsán nagy különbségek fedezhetők fel a nyugati és keleti régiók között, habár ezek a különbségek csekély mértékben mérséklődtek.

A legmagasabb K+F ráfordítással az Unióban, valamennyien 2000 Euro fölötti egy főre jutó ráfordítással, az alábbi térségek rendelkeztek: Prov. BrabantWallon, Braunschweig, Hovedstaden, Stuttgart, Trøndelag, Stockholm, Oslo og Akershus és Oberbayern, tehát jelentős növekedés tapasztalható az átlagos K+F ráfordításokban.

Az Unió vonatkozásában a legkedvezőbb értékeket Dél-Németország, Észak-Olaszország és Észak-Spanyolország területén találjuk, mely alapján fölrajzolható a fejlett városi térségeket tömörítő kék banán mintázata. Az Unió keleti felében jelentős, pozitív irányú elmozdulások történtek a kutatók számát illetően, kiindulva Kelet-Németország régióitól a Visegrádi országokig számos esetben nőtt a kutatói létszám. Tehát elmondható, hogy kevésbé hangsúlyosak a nyugat-keleti differenciák, ugyanakkor a legfejlettebb és legkevésbé fejlett térségek között továbbra is éles a határ.

A szabadalmak számának eloszlását vizsgálva elmondható, hogy a 2000-es évhez képest jelentősebb elmozdulás figyelhető meg, az egyes NUTS3-as térségek szignifikánsan magasabb értékekkel rendelkeznek. Az Unióban továbbra is megfigyelhető a nyugat-keleti lejtő fennállása, mint az innováció térbeli határvonala, míg a korábban megfigyelt kék banán térsége kiegészült svéd-dán- német-osztrák „bumeráanggal”.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bakács András [2006]: Ipar-egyetem kapcsolatok. MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Technológiai fejlődés és új tudományos eredmények. NKTH Mecenatúra pályázat, ismeretterjesztő cikksorozat. 2006. október. www.vki.hu
- Lengyel, I. (2000): A regionális versenyképesség tényezői, különös tekintettel a Dél-Alföldre Farkas B. – Lengyel I. (szerk) 2000: Versenyképesség – regionális versenyképesség SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei JATEPress, Szeged,
- Némethné Pál K. (2010): Innovációs tevékenység mérése a magyar vállalatoknál. Doktori értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Pakucs, J., Papanek, G. (szerk.) (2006): Innováció Menedzsment Kézikönyv. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest.
- OECD (2010): *Main Science and Technology Indicators*. <http://www.oecd.org/science/innovation/science/technologyandindustry/41850880.pdf>
- OECD (2012): "Gross domestic expenditure on R&D", Science and Technology: Key Tables from OECD http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/gross-domestic-expenditure-on-r-d-2012_rdxp-table-2012-1-en
- http://www.innovacio.hu/tanulmanyok_pdf/innovacio_menedzsment_kezikonyv.pdf

ÁLLAMI TÁMOGATÁSNAK MINŐSÜLŐ TÁMOGATÁSI INTÉZKEDÉSEK AZ EU-BAN ÉS MAGYARORSZÁGON

Potvorszki Gábor²⁷

Az állami támogatásoknak önálló szabályrendszere van az Európai Unióban, ami meghatározza a tagállamok mozgásterét, történetesen azt, hogy mire lehet – tagállami hatáskörben – támogatást nyújtani és mire nem. Ez a szabályrendszer egyedülálló, sehol máshol – legyen szó államról, államok szövetségéről vagy integrációról – nem alakult ki, ill. nincs ilyen szintű és komplex szabályozás, mint az Unióban az állami beavatkozás szabályozására. Jelen cikk célja az állami támogatásnak minősülő támogatási intézkedések szabályrendszerének bemutatása, hátterének megvilágítása, egyúttal körképet adni az EU-ban és Magyarországon nyújtott állami támogatásokról.

1. BEVEZETÉS

Ahogy a közéletben mai napig keveredik a támogatás és állami támogatás fogalma, úgy a kutatói berkekben is alapvető problémát jelent az állami támogatás fogalmának következetes használata és értelmezése. Számos elemzés²⁸ vizsgálja, hogy az uniós források mennyire fűtik – vagy éppenséggel nem – a gazdaságot. Az uniós források azonban nem azonosak az állami támogatásokkal, azoknak csupán egy része minősül uniós versenyjogi értelemben vett állami támogatásnak. Így az azoknak tulajdonítani vélt hatás sokkal inkább tekinthető felülreprezentáltnak, mint amilyen valójában. Ezért az állami támogatásnak minősülő szubvenciók gazdaságra gyakorolt hatásának sokkal inkább kell realisabb és árnyaltabb képet adnia azokhoz a támogatásokhoz képest, amik az uniós versenyjog szerinti állami támogatásokon kívül esnek.

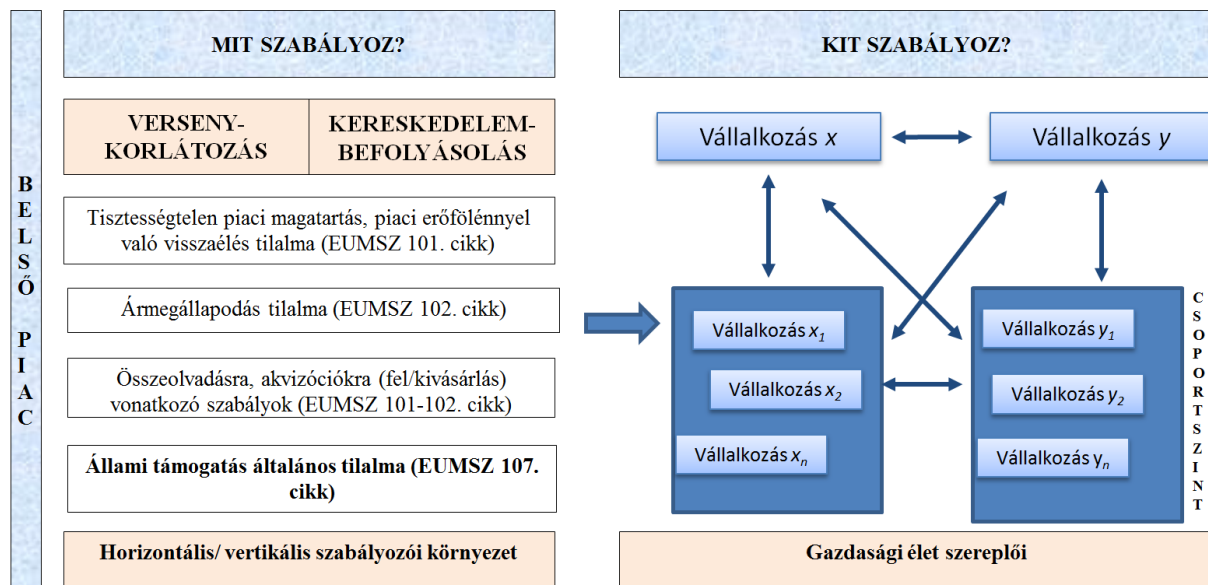
Az állami beavatkozás kérdésével valamennyi közgazdasági iskola foglalkozik, Adam Smith-től kezdve, Keynesen át Krugmanig; a vélemények inhomogének [Kornainak az állam szerepéről az államberendezkedés és magántulajdon intézményének függvényében „A hiány”-ban (1980) kifejtetett nézetei – szöges ellentétben pl. Pikettynek (2015), a tőke XXI. századi jövedelemegyenlőtlenség folyamatában való szerepéről írt művével].

2. EURÓPAI UNIÓS ÉRTELEMBEN VETT ÁLLAMI TÁMOGATÁS

Az állami támogatások a versenyjog speciális területét képezik. Míg a versenyjog feladata alapvetően a tisztességes piaci verseny feltételeinek megteremtése és fenntartása köré szerveződik, fő kérdései a piaci felek tranzakcióin keresztülli ármegállapodások, -felhajtó hatások, tisztességtelen piaci magatartás ill. piaci erőfölénnyel való visszaélés vizsgálatára irányulnak, addig az állami támogatások kontextusában az állam és piaci szereplők – beleértve az államot is – relációjában a piacon közvetlenül (pl. közvetlen támogatás révén) vagy közvetve (pl. az adórendszeren belül) avatkozik be az állam.

²⁷ A szerző a Miniszterelnökség Támogatásokat Vizsgáló Irodájának (TVI) munkatársa. A cikkben megjelenő vélemény nem tekinthető a TVI hivatalos álláspontjának. Elérhetőség: 1077-Budapest, Kéthly Anna tér 1., email: gabor.potvorszki@me.gov.hu

²⁸ Ld. a KPMG által „A magyarországi európai uniós források felhasználásának és hatásainak elemzése a 2007-2013-as programozási időszak vonatkozásában” 2017-ben publikált tanulmányt.



1. ábra: az Európai Unió versenyjogi szabályrendszere

Forrás: saját szerkesztés

A versenyjog, így az állami támogatásra vonatkozó szabályzás egyidős az európai integráció történetével, hiszen arról már az Európai Gazdasági Közösséget létrehozó alapító Római Szerződés (1957) is rendelkezett. Főszabály szerint a belső piaccal összeegyeztethetetlen, így tiltott minden olyan „...a tagállamok által vagy állami forrásból bármilyen formában nyújtott támogatás, amely bizonyos vállalkozásoknak vagy bizonyos áruk termelésének előnyben részesítése által torzítja a versenyt, vagy azzal fenyeget, amennyiben ez érinti a tagállamok közötti kereskedelmet.”²⁹

A Római Szerződésben, mint elsődleges jogforrásban meghatározott alapszabályok, fogalmi elemek lényegében változatlanok, a szabályrendszer, elsősorban a másodlagos és kiegészítő jogforrások ill. jogi aktusok révén idővel azonban jelentősen kiszélesedett. Állami támogatás fogalmi elemei³⁰:

- a) a kedvezményezett gazdasági tevékenységet végez: bármely, egy adott piacon termékek és szolgáltatások nyújtásával járó tevékenység, amely feltételezi az ellenszolgáltatásért vállalt kockázatot. A vállalkozás fogalmába tehát nemcsak a jogi személyiséggel vagy azzal nem rendelkező gazdasági társaságok tartoznak, hanem minden olyan piaci szereplő, amely tényleges gazdasági tevékenységet fejt ki a belső piacon, függetlenül annak jogi státuszától.
- b) állami forrás (államnak betudhatóság): az „állam” fogalmába beletartozik mind az államháztartás mind az általa részben finanszírozott és/vagy az alrendszerei által létrehozott vagy irányított intézmény is. Tehát nemcsak a központi kormányzathoz tartozó minisztériumok, intézmények, egyéb hatóságok által nyújtott támogatás, hanem az államháztartás bármilyen helyi szerve (önkormányzat, megye, stb.) által közvetlenül vagy közvetett módon megítélt támogatás is állami támogatásnak minősül. Az állami bevételek elmaradása, például adókedvezmény (részbeni vagy akár teljes

²⁹ Az Európai Unió működéséről szóló Szerződés 107. cikke (1) bekezdésének értelmében.

³⁰ A fogalmi elemeket részletesen a 2016. július 19-én megjelent, „az EUMSZ 107. cikkének (1) bekezdésében említett állami támogatás fogalmáról” szóló bizottsági közlemény szabályozza a bírósági jogesetek és bizottsági jogalkalmazás tükrében.

mértékű elengedése ill. adóhitel) is uniós értelemben vett állami támogatásnak minősül.

- c) a támogatási intézkedés szelektív: ha egy támogatási intézkedés keretében az előírt feltételeknek eleget tevő azon azonos ténybeli és jogi helyzetben lévő vállalkozások nem részesülnek vagy részesülhetnek automatikusan az adott támogatásból, az intézkedés szelektív jellege miatt állami támogatásnak minősül. A szelektivitás lehet ágazati (pl. egy adott piacot fed le), földrajzi (pl. egy adott térségre szorítkozik) ill. irányulhat a piaci szereplők megkülönböztetésére. Ha egy intézkedés keretében az előírt feltételeknek eleget tevő azon azonos ténybeli és jogi helyzetben lévő vállalkozások automatikusan részesülnek vagy részesülhetnek az adott támogatásból, az általános intézkedés és ezért nem minősül állami támogatásnak.
- d) piacra nem megszereshető előny a kedvezményezett szintjén: azonos piaci körülmények és finanszírozási viszonyok mellett a piacon nem megszereshető előnyben részesül a kedvezményezett a piaci versenytársakhoz képest.
- e) piaci versenyre gyakorolt hatás: versenyző piacokon – beleértve azokat is, melyek még nem liberalizáltak, azaz az állam által zártak, ill. fokozatosan kerülnek megnyitásra, de kialakulhatna verseny – a támogatási intézkedés hatására torzul a verseny vagy feltételezhető, hogy torzulna, az intézkedés állami támogatás. Ha egy adott piac korábban liberalizált volt, de később lezárásra kerül a piaci szereplők előtt, az szintén versenytorzító hatású.
- f) tagállamok közötti kereskedelem befolyásolása: ha a támogatás a kereslet vagy befektetések elvonásához vezet, ill. akadályozza más tagállamból származó vállalkozások letelepedését az érintett térségben, sérül vagy sérülhet az áruk és szolgáltatások szabad áramlása a belső piacon.

A fogalmi elemek konjunktívak, azaz valamennyi elemnek teljesülnie kell ahhoz, hogy egy támogatási intézkedés állami támogatásnak minősüljön ill. fordítva: ha egy fogalmi elem nem teljesül, a támogatási intézkedés nem minősül állami támogatásnak. A Bizottság azonban alapvetően vélelmezi egy támogatási intézkedés kereslet-kínálat oldali versenytorzító és kereskedelembefolyásoló hatását.

Minden állami támogatás tehát állami beavatkozás is egyben, de a reláció nem fordítható meg. A beavatkozás irányát tekintve az állam forrást von el a gazdasági élet szereplőitől, melynek egy részét a redisztribúció során állami támogatásnak minősülő szubvenció formájában osztja vissza. Az uniós terminológia szerinti állami támogatás tehát az állami beavatkozás halmazának részhalmaza, olyan szűk szegmensét képezi, mely elsősorban a gazdasági élet szereplői közül – ide nem értve a fogyasztókat és magánszemélyekből álló háztartásokat – a vállalkozások és az állam interakcióját, viszonyrendszerét szabályozza, vizsgálja és helyezi középpontba.

3. ÁLLAMI TÁMOGATÁSI KÖRKÉP AZ EU-BAN ÉS MAGYARORSZÁGON

Nincs olyan tagállam, ahol ne nyújtanának állami támogatást, a GDP arányos költsékezésben – és abszorpciós képességet tekintve – azonban jelentős különbség figyelhető meg: 2004 és 2014 között átlagosan a GDP 0,5%-át fordították támogatásra az Unióban, az előállított GDP átlagosan közel 13.000 milliárd eurót tett ki. A Bizottság a tagállamok által kötelezően szolgáltatott adatok alapján összegzi és hozza nyilvánosságra minden éven a megítélt támogatásokat azok jogcíme, az eszköz formája (közvetlen/közvetett) és célja szerint (horizontális, ágazati). A Versenypolitikai Főigazgatóság által a tagállamokban nyújtott, az EUMSZ 107. cikkének (1) bekezdése szerinti állami támogatásokról gyűjtött legutóbbi

statisztikák³¹ alapján 2014-ben az Unióban előállított GDP 0,72%-át (az agrár-, vidékfejlesztési és halászati célú támogatásokkal együtt 101,2 milliárd euró) fordították állami támogatásokra, az értékek 0,3-2,1% között szóródnak³². Az abszolút összeget tekintve jelentős a szórás: közel 500-szoros különbséggel 72,8 millió euró (Litvánia, a GDP 0,22%-a) és 38,54 milliárd euró (Németország, a GDP 1,32%-a) között szóródnak a támogatási összegek, Magyarországon 1,45 milliárd euró értékben (a GDP 1,4%-a) nyújtottak állami szubvenciót³³. Érdekesképpén GDP arányosan a lettekénél fordították a legtöbbet állami támogatásra (1,88%). A támogatási összegeket folyóáron gyűjti a Bizottság, amiket aztán a referenciaévnél megfelelő, a tagállamra vonatkozó inflációs rátával korrigál és – az eurózóna tagországait leszámítva – átváltási árfolyam alapján konstans árra konvertál át.

2004-2014 között az uniós tagországok átlagosan a bruttó nemzeti össztermék 0,5%-át fordították szubvencióra 0,2-1,8% között szóródó értékekkel, Magyarországon átlagosan a megtermelt jövedelem 1,2%-át és mindössze három évet leszámítva (2004, ill. 2011-2012 között) 1% feletti értékekkel, így uniós viszonylatban hazánk élen jár az állami támogatási kiadásokat illetően, éppen ezért joggal merül fel a kérdés, ahogy azt Kállay (2014) is felveti, hogyan is hasznosulnak a források, relatíve mennyiben járulnak hozzá a reálgazdasági növekedés, termelékenység és ezáltal a versenyképesség javulásához. Ahogy Krugman (1991) fogalmaz: „a termelékenység nem minden, hosszútávon azonban csaknem minden”.

1. táblázat: Megítélt állami támogatások Magyarországon 2009-2014 között

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Állami támogatások összesen (1+2) millió euróban*	1 532,7	2 051,1	1 172,7	1 167,1	1 452,1	1 702,3
(1) Nem mezőgazdasági állami támogatások	1 310,4	1 855,1	933,1	896,8	1 168,1	1 451,5
(2) Mezőgazdasági támogatások	222,3	196,1	239,6	270,4	284	250,8
Szállítási ágazatban nyújtott állami támogatások*	39,4	173,3	22,9	23,3	24	47,7
EU társfinanszírozás mértéke**	263,4	189,5	163,8	189,9	173,6	683,6
Nemzeti hozzájárulás mértéke	1 047,1	1 665,6	769,3	706,9	994,5	768,0

* A vasúti ágazatban nyújtott támogatásokat leszámítva.

** 2014-től a Strukturális Alapokból finanszírozott támogatási programok esetében az állami támogatás teljes, a hazai és uniós társfinanszírozás összegére vonatkozik az adatszolgáltatási kötelezettség

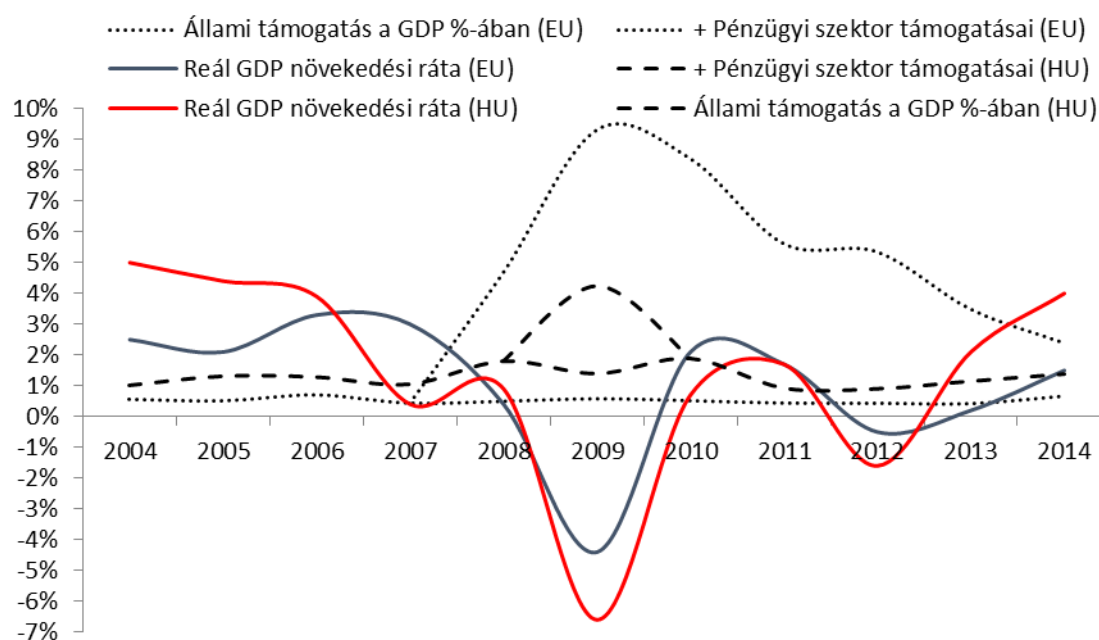
Forrás: Eurostat és State Aid Scoreboard alapján saját szerkesztés

³¹ A Bizottság által jóváhagyott, ill. a csoportmentességi rendeletek alapján támogatási programokból vagy egyedileg nyújtott támogatásokat beleértve, az uniós források esetében 2014-ig bezárólag viszont csak a hazai társfinanszírozás mértékének megfelelő összeget, leszámítva a de minimis támogatásokat, ill. az általános gazdasági érdekű szolgáltatásokra és a vasúti ágazatban nyújtott támogatásokat, valamint a pénzügyi válságra fordított átmeneti jellegű intézkedéseként nyújtott támogatások összegét. A Bizottság által a nem bejelentett támogatások esetében hozott határozatokban megállapított állami támogatás összegét viszont hozzá kell számolni.

³² A pénzügyi válsággal összefüggésben engedélyezett ideiglenesen, átmeneti jellegű támogatásokról külön statisztikát tart nyilván a Bizottság.

³³ Összehasonlításképpen, amíg a KPMG tanulmánya szerint a 2007-2015-ös időszak átlagában az egy főre eső kohéziós és mezőgazdasági ill. vidékfejlesztési célú uniós források átlagos értéke 437 euró volt (GDP arányosan évi kb. 4%), addig a hazai költségvetésből és uniós forrásokból nyújtott állami támogatásnak minősülő összes szubvenció értéke 133 euró/főt tett ki (átlagosan a GDP 1,27%-át) 2007-2014 között.

Az állami támogatások relatív súlyát és megoszlását illetően Magyarországon egyértelműen a regionális beruházási támogatások dominálnak: 2010 és 2013 kivételével növekvő tendencia jellemző (2014-re közel 60%), míg egyes támogatások súlya szinte teljes mértékben visszaszorult: az ágazati támogatások 2010-ben, a pénzügyi világválság hatására elsősorban a bankszektorban nyújtott átmeneti jellegű támogatások révén érték el tetőpontjukat, 2014-re már csak alig 2,5%-ra szorultak vissza. Ehhez hasonlóan vesztek súlyukból a szerkezetátalakítási, foglalkoztatási és képzési célú támogatások, míg a gazdaságfejlesztésben egyre inkább felértékelődő K+F+I és KKV beruházási célú támogatások, de éppenséggel a kulturális támogatások szerepe is növekedett. Egyes támogatási kategóriák, mint pl. az EU-ban jelentősnek mondható fogyasztói juttatások vagy a környezetvédelmi beruházási és kulturális örökségvédelmi célú szubvenciók nálunk kevésbé jellemzőek.



2. ábra: Állami támogatások és reál GDP növekedési ráta az EU-ban és Magyarországon 2004-2014 között

Forrás: Eurostat és State Aid Scoreboard alapján saját szerkesztés

A GDP-arányos támogatások viszonylag függetlennek tekinthetők a gazdasági növekedéstől és időben változatlanok. A 2008-as pénzügyi világválság hatására a pénzügyi ágazatban megítélt és nyújtott átmeneti jellegű támogatásokkal együttvéve azonban látható, hogy a recesszió ellensúlyozását hivatott orvosolni és a gazdaság válság előtti pályájára való visszaterelését elősegíteni, ami a keynesi, az állam aktív szerepvállalását látszik alátámasztani – a beavatkozás módjától és jellegétől függetlenül – a gazdaságban, legalábbis abból a szempontból, hogy recesszió idején elő kell segíteni az abból való kilábalást az állami kiadások mértékének növelésével, ugyanakkor nem figyelhető meg egyértelműen ennek ellenkezője (de)konjunktúra idején sem 2004-2007 között sem 2012-ben.

A környezetvédelmi beruházási támogatásokat leszámítva 2014-ben a regionális beruházási támogatások (32%) és K+F+I célú támogatások (22,6%) tekinthetők a legjelentősebbnek az EU-ban, ill a K+F+I és szektorális támogatások (8-8,5%), 2004-hez képest azonban jelentősen lecsökkent az ilyen irányú támogatások mértéke. 2014-ben a megelőző évhez képest 13%-kal (közel 6 milliárd euró értékben) növekedtek a támogatások, elsősorban a regionális beruházási (17,6%-kal), a K+F+I (16,9%) és kulturális célú támogatások (24%), de a fogyasztóknak

nyújtott támogatások voltak azok, melyek jelentős mértékben megnövekedtek (53%). Ha az éves átlagos növekedési ütemet vesszük alapul, a fogyasztóknak nyújtott támogatások kiugróak (2,1-szeres növekedés), 2014-re 10,6%-os relatív részesedéssel, de pl. a viszonylag elhanyagolható arányú képzési célú és szerkezetátalakítási támogatásokra (1,35%), vagy épp ellenkezőleg a nagyobb súlyú KKV és szektorális támogatásokra éves átlagosan csökkenő ütemű növekedés volt jellemző.

Magyarországon az egyes támogatási kategóriák között a kulturális célú és a KKV beruházási támogatás volt az, amelyik a legnagyobb ütemű éves átlagos növekedést produkálta 2009-2014 között (1,37 ill. 1,34-szeres), de a regionális beruházási támogatás az, amelyik összegét tekintve megőrizte domináns súlyát az uniós trendhez igazodóan. Az okok hasonlóak, egyrészt a jogszabályváltozással hozható összefüggésbe, ami ugyanúgy vonatkozik más támogatási kategóriákra, másrészt a módszertani váltás miatt, ami nem jelenti azt, hogy korábban ne lett volna meghatározó súlya, de nem vonatkozott rá adatszolgáltatási kötelezettség.

Amíg a jövedelmi szint változása 0,3%-7,3% között változott – egyedül Görögországé csökkent 0,67%-kal évente átlagosan, a támogatásoké viszont 10%-kal átlagosan – 2004-2014 között, addig az állami támogatásoké -11,3% és 30,3% között. Ciprus, Málta, Olaszország, Portugália, Románia, Szlovákia és Spanyolország azok az országok, ahol a GDP/fő éves átlagos növekedési üteme úgy haladta meg az állami támogatásokét, hogy azok évente átlagosan csökkentek, vagyis annak ellenére fogták vissza a támogatásokra fordított kiadásokat, hogy a GDP-jük bővült. De nem ez a jellemző, hanem épp az ellenkezője. Észtországban, Lettországon és Csehországban az támogatások 10% feletti változása nagyságrendileg különbözött a GDP szintjétől. A legtöbb tagállamban, így Magyarországon is a GDP bővülése elmaradt a támogatások változásához képest. A három balti állam közül csak Litvániában növekedtek közel azonos mértékben a GDP és állami támogatások. Mindössze hat olyan tagállamban (Ausztria, Dánia, Hollandia, Írország, Lengyelország és Svédország) állt arányban egymással a GDP és állami támogatások szintjének növekedése. A két tényező között pozitív kapcsolat mutatható ki, de a modell magyarázó ereje nagyon gyenge.

4.1.1

4.1.2 2. táblázat: Reálnövekedési ráta és állami támogatások késleltetett értékeinek korrelációs mátrixa az EU-ban és Magyarországon 2007-2014 között

	<i>EU $\dot{A}T_{t-1}$</i>	<i>HU Y_{t-1}</i>	<i>EU $\dot{A}T_{t-2}$</i>	<i>HU Y_{t-2}</i>	<i>EU $\dot{A}T_{t-3}$</i>	<i>HU Y_{t-3}</i>
<i>$\dot{A}T_t$</i>	-0,3605 (0,2765)	-0,5450 (0,1009*)				
<i>$\dot{A}T_{t-1}$</i>			-0,3398 (0,4117)	-0,5927 (0,1033*)		
<i>$\dot{A}T_{t-2}$</i>					-0,3902 (0,3393)	-0,6320 (0,0928*)

* $p < 0,1$

Forrás: saját számítás

Az állami támogatások és gazdasági növekedés jelenbeli és késleltetett értékeinek korrelációs mátrixa alapján a késleltetett értékek közül amíg az EU-ban az állami támogatások késleltetett értékei a megelőző és a következő évi értékek között mutatható ki közepesen erős és negatív kapcsolat, a gazdasági növekedés értékei közül a $t-3$ és $t-1$ értékek között mutatható ki hasonló kapcsolat. Az állami támogatásokkal a megelőző két év növekedési értékei korrelálnak pozitívan, de nem szignifikánsan. Magyarországon az állami támogatások $t-3$

értékei és $t-1$ értékek között mondható közepes erősségűnek és negatív irányúnak a kapcsolat ($r=-0,41$), a reálnövekedési ráta esetében a $t-2$ és t értéke között ($r=-0,16$), de gyenge a korreláció. Adott évi növekedési ráta és állami támogatás között nincs, vagy nagyon gyenge a kapcsolat, de a késleltetett értékek közül a $t-1$ befolyásolja t értékét mindkét változó esetében közepesen erősen, negatívan, azaz a reálnövekedési ráta növekedése $t-1$ időpontban az állami támogatások t értékére csökkentőleg hat, ill. ha csökken a gazdasági növekedés, növekednek az állami támogatások. A tapasztalati idősor alapján időben visszafelé haladva $t-3$ és $t-2$ értéke között erősebb a kapcsolat, mint $t-2$ és $t-1$, ill. $t-1$ és t esetében.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

Az állami támogatások hatásának vizsgálata eddig kevésbé vizsgált kutatási területnek számított. A Bizottság által 2014-ben megjelent Hatodik Kohéziós Jelentés is rávilágít ennek szükségességére és egyre növekvő igényére. A *'What works centre for local growth'* gazdasági növekedéssel és támogatások hatásvizsgálatával, értékelésével foglalkozó nemzetközi gazdaságkutató intézet tizenegy ágazatban³⁴ nyújtott támogatások vizsgálatával foglalkozó tanulmányokat vett górcső alá és jutott arra a következtetésre, hogy – a saját minimumkövetelményeiknek megfelelő – valódi hatásértékelésnek, -vizsgálatnak a tanulmányok mindössze töredéke tekinthető³⁵. A valós, minőségi hatásvizsgálat nemzetközi szinten is még gyerekcipőben jár, ahogy hazánkban is csak elenyésző számban lehet rá példát találni (ld. Béres 2008). A hatásvizsgálat igénye ugyanakkor az állami támogatások ellenőrzési gyakorlatában való előrelépéssel párhuzamosan erősödött fel. Az ex-post hatásértékelés követelményének bevezetése hiánypótlónak számít, az állami támogatások modernizációjának égisze alatt a szabályok megreformálása mellett a jelenlegi támogatások vizsgálatának (leíró statisztikai) gyakorlatán túlmutató, mélyebb szintű közgazdasági tartalommal való megtöltése új szintre emeli a támogatások ellenőrzési gyakorlatát.

IRODALOMJEGYZÉK

Béres, A. (2008): A Nemzeti Fejlesztési Terv keretében a KKV-k számára megítélt technológiafejlesztési támogatásoknak a vállalkozások beruházásaira és növekedésére gyakorolt hatásának elemzése (GVOP 2.1.1). Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, 2008. november. Elérhető: <http://www.nfu.hu/download/29862/GVOP211-hatasvizsgalat-081116.pdf>

Hatodik jelentés a gazdasági, társadalmi és területi kohézióról (2014). Befektetés a munkahelyekbe és a növekedésbe. Európai Bizottság. Regionális és várospolitika. A fejlődés és a felelősségteljes kormányzás elősegítése az EU régióiban és városaiban. p. 336. Elérhető: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion6/6cr_hu.pdf

Kállay, L. (2014): Állami támogatások és gazdasági teljesítmény. Közgazdasági Szemle, LXI. évf. 3. sz. (279–298. ol.)

Keynes, J. M. (1936): A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete.

Kornai, J. (1980): A hiány. p. 642. Kalligram Kiadó. 2011.

³⁴ A teljesség igénye nélkül: közlekedés, innováció, foglalkoztatás, képzés, üzleti tanácsadás, finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés, szélessáv, stb. Elérhető: <http://www.whatworksgrowth.org/policy-reviews/>

³⁵ Az arányok érzékeltetéseképpen a közlekedési ágazatban 2015 végéig pl. 2300, OECD tagországokban készített tanulmányt tekintettek át, melyből csupán 29-et tartottak olyannak, ami hatásértékelésnek minősül, ebből mindössze 6 vizsgálta a támogatás foglalkoztatottságra gyakorolt hatását és csak kettő esetében állapítható meg egyértelműen a támogatás pozitív hatása.

KPMG (2017): A magyarországi európai uniós források felhasználásának és hatásainak elemzése a 2007-2013-as programozási időszak vonatkozásában - beavatkozási terület szintű szakmai elemzések. p. 526.

Krugman, P. R. (1991): Geography and Trade, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Piketty, T. (2015): A tőke a XXI. században. Kossuth Kiadó, p. 704.

Smith, A. (1776): A nemzetek gazdagsága.

VERSENYKÉPESSÉG SZEKCIÓ

VESZTESÉGES PROJEKTEK POZITÍV NETTÓ JELENÉRTÉKE

POSITIVE NET PRESENT VALUE FOR LOSS-MAKING PROJECTS

Illés Mária

kandidátus, Miskolci Egyetem, professzor em. vgtilles@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A beruházások gazdaságosságának irodalmában nem jellemző a "veszteséges projekt" kifejezés előfordulása. A nyereséges projektek közül is csak azok minősülnek kedvezőnek, melyek tőkejövedelmezősége elér egy kívánatos szintet. Veszteséges projekt a megvalósításra alkalmas változatoknak elvileg a közelébe sem kerülhet. A tanulmány rámutat, hogy nem tipikus hozadéksor esetén a veszteséges projekteknél is előfordulhat a nullánál nagyobb nettó jelenérték, ami hamisan jelzi a megvalósítás célszerűségét. Ilyen esetekben a módszer háttér-mechanizmusa nem létező kamathozamokat használ fel a veszteség eltiűntetésére és a jövedelmezőségi követelmény teljesítésére. A hamis kamathozamok többletének diszkontált összege adja a pozitív nettó jelenértéket. Ez a valódi összefüggés, ami ellentétben áll a tudományos közfelfogással. A tartalmi összefüggések bemutatását és elemzését példán keresztül történő értelmezés és magyarázat egészíti ki.

SUMMARY

In the literature on economic evaluation of investment projects the occurring of the term of "loss-making project" is not typical. Only those profitable projects are considered as favorable, for which the profitability has reached a desirable level. In principle, a loss-making project far away cannot be favorable one. The paper points out that, in the case of unorthodox cash flow patterns, the net present value of loss-making projects also may be greater than zero, which is a false indication on the feasibility. In such cases, the background mechanism of the method uses false, not existent interest incomes to eliminate the loss and to meet the profitability requirement. The discounted sum of the false interest income surpluses gives the positive net present value. This is the real content background, which is contrary to the academic public opinion. The presentation and analysis of content relationships is complemented by the interpretation through an example.

BEVEZETÉS

Szövevényes módszertani problémák és viták jellemzik a beruházás-gazdaságossági vizsgálatok irodalmát. Különösen igaz ez a két leggyakrabban használatos módszerre, a nettó jelenérték számításra és a belső kamatlábkeresés módszerére. (A jelentősebb problémáknak egy viszonylag tömör összefoglalását tartalmazza Illés, 2017). Jelen tanulmány egy szakmailag elfogadott, ámde rendkívül problematikus módszertani ajánlást tesz kritikai elemzés tárgyává.

A vizsgált módszertani ajánlás a nem tipikus („non typical”, „unconventional”, „unorthodox”, „non normal”) hozadéksornak a nettó jelenérték alapján való minősítésére vonatkozik. (Egy hozadéksor akkor minősül nem tipikusnak, ha az adatsorban egynél többször fordul elő előjelváltás.) Közismert, hogy nem tipikus hozadéksor esetén több belső kamatláb is adódhat, és emiatt a belső kamatlábkeresés módszere eleve alkalmatlan az ilyen projektek értékelésére. Szakmai egyetértés van abban a kérdésben, hogy ilyen esetekben a nettó jelenérték módszerét kell alkalmazni, mivel nettó jelenértékből itt is csak egy jöhet ki. A tankönyveket is

beszámítva több tízezerre tehető azon publikációk száma, melyekben ez az iránymutatás megjelenik. Példaként három megfogalmazás:

- a) „Tekintettel az IRR-hez kapcsolódó technikai nehézségekre, a nem tipikus hozadéksoroknál mindig az NPV használata ajánlatos.” (Arnold - Hope, 1990: 259.)
- b) "... a beruházás nettó jelenértékének a megfelelő mértékű diszkontrátával történő egyszerű kiszámítása helyes választ adott volna, és megkerülte volna a több belső kamatláb problémáját.” (Bierman - Smidt, 2012: 95.)
- c) „A belső kamatláb módszere a nem tipikus projektekre több kamatlábat ad. A problémás helyzetek elkerülésére a nettó jelenérték módszer alkalmazása az egyszerű megoldás.” (Banerjee, 2015: 51.)

Kétségtelen tény, hogy a több belső kamatláb sajátos információtartalmával szemben a nettó jelenértékszámítás itt is csak egyféle végeredményt ad. Viszont ennek a nettó jelenértéknek sincs értelmes gazdasági tartalma, és a közfelfogással ellentétben nem is mutatja gazdaságosságot. A számok játékától függ, hogy éppen milyen előjelű lesz a nettó jelenérték (Illés, 2016).

Az irodalomban viszonylag széles bázisa van a nem tipikus hozadéksorokkal foglalkozó tanulmányoknak, viszont (ismereteim szerint) a veszteség kérdését nem érintik, még akkor sem, ha a vizsgált projekt valójában veszteséges.

Jelen tanulmány

- a nem tipikus hozadéksorú,
- veszteséges, és
- valamely kamatláb mellett nullánál nagyobb nettó jelenértéket mutató

projektek gazdasági elemzésével foglalkozik. Célja a hamis látszat és a valóság ellentmondásának bemutatása, melyet modell-elemzésre támaszkodó tartalomelemzéssel alapo meg.

1. MÓDSZERTANI ALAPKÉRDÉSEK

A tanulmány az elemzések során a következő általános összefüggésekre és módszertani alapokra épít:

a) *A nettó jelenérték és a belső kamatláb tradicionális koncepciója.* A tanulmány mindvégig a klasszikus számítási koncepció szerint értelmezi és elemzi a nettó jelenérték és a belső kamatláb tartalmi összefüggéseit. Többek között tulajdoni szempontból homogén tőkével számol, és a nyereséget adózatlan nyereségként értelmezi. A módszerek értelmezése és elemzése kizárólagosan beruházási projektekre vonatkozik, a pénzpiaci projektekkel kapcsolatos elemzés nem tartozik a vizsgálat tárgykörébe.

b) *Vállalatgazdaságtani szemlélet, megközelítésmód és feltételrendszer alkalmazása.* Az irodalomban a belső kamatláb és a nettó jelenérték módszer felfogásának és elemzésének két eltérő alapokon kifejlődött irányzata él egymás mellett. A vállalatgazdaságtani irányzat a valóságban érvényesülő feltételek szerint értelmezi és kezeli az adatbázist, valamint a számítás eredményeit. A pénzügytan eredendően standard mikroökonómiai alapokon építkezik. Viszonylag magas az absztrakciós szintje, a gyakorlatban használatostól eltérő kategóriákat alkalmaz, továbbá feltételrendszere több tekintetben eltér a valóságban érvényesülő gyakorlati feltételektől. (A pénzügytani és a vállalatgazdaságtani diszciplínának a vonatkozó kérdéskörben jelentkező legfőbb eltéréseit Illés, 2012b tanulmánya tárja fel.)

c) *A gazdálkodás valós folyamatait követő számítási logika alkalmazása.* A tanulmány abból indul ki, hogy a gazdálkodási összefüggések nyomon-követése a gazdálkodás folyamatához igazítva, időben előre felé haladva tehető egyértelművé. Csak ily módon látható át a megtérülési követelmény keletkezésének, teljesülésének, valamint a többletnyereség képződésének a folyamata. Ezért a klasszikus módszereknek egy kerülőutas megoldását

alkalmazza. A tartalmi összefüggések feltárása után kerül sor a klasszikus módszerhez való visszatérésre. A kezdeti időpontra történő visszadiszkontálás egy szintetizált mutatóhoz vezet. Ezen a ponton a gazdálkodási folyamattal való szerves kapcsolat vizsgálhatósága megszűnik. (A vállalatvezetők a tervek kidolgozása és megvalósíthatóságának vizsgálata során mindig előre felé építkezve gondolkoznak.)

d) *A hozamok kiléptetésének kettőssége.* A hozadék az éves bevétel és az éves kiadás különbsége. A pozitív összegű hozadék a projekt pénzigénye szempontjából többletbevétel, mely a keletkezés évében kilép a projektből. A projekt működése szempontjából már nincs rá szükség. A projektből kilépő összegek további felhasználásának körülményei érdemben nem befolyásolják a vizsgált projekt értékelését. Tipikus hozadéksorú projektek esetén a tőkehozam (pozitív előjelű hozadék) tartalma tőkemegtérülésből és nyereségből állhat. Az időben előre felé haladó számítás logikája szerint előbb a tőkének és nyereségkövetelményének kell megtérülnie. A megtérülési követelmény teljesüléséig a pozitív összegű hozadék tartalma tőkemegtérülésből és kalkulatív kamatláb szerinti nyereségből áll. Az ezt követően keletkező hozadék tartalma többletnyereség. A nettó jelenérték módszer ennek a jelenértékére koncentrál. A számítás automatizmusa csak a hozamkövetelmények fedezeteként értelmezett bevételi többleteket lépteti ki a számításból, a megtérülési követelmények felett keletkező nyereséget nem. Ezeket a többleteket továbbra is a projekthez tartozó összegként kezeli, holott a valóságban a pozitív összegű hozadék teljes egészében kilép a projektből. (A bankból kivett részösszeg sem kamatozik már a többivel együtt.)

e) *Hamis kamathozamok.* Az előre felé haladó számítás során a hozamkövetelmények teljesülését követően keletkező nyereségtöbbleteket az összegezhetőség érdekében fel kell kamatozni az élettartam végére. Az így keletkező kamathozamok nem valódiak, hanem technikai tételek, csupán a különböző időpontban keletkező nyereségtöbbletek összegezhetőségét szolgálják. Ebből következően az időszak végén a névérték szerinti összegnél nagyobb többletnyereség szerepel. Hangsúlyozandó: a hamis kamathozamokat az automatizmus nem a teljes hozadéokra, hanem csupán a többletnyereségre számítja fel. Tipikus hozadéksor esetén a nulladik időpontra való diszkontálás során a hamis kamathozamok eltűnnek, és a keletkező többletnyereségre a keletkezés időpontjának megfelelően diszkontálás érvényesül (Illés, 2016).

f) *A nulla kamatlábhoz tartozó nettó jelenérték a projekt teljes életideje alatt keletkező nyereség (esetleg veszteség) névérték-összegét számszerűsíti.*

$$NPV = \sum_{t=1}^n B_t - \sum_{t=1}^n K_t - E_0 = M_n \quad | \quad i=0 \quad (1)$$

Ahol

B_t = a t-edik évi bevétel,

K_t = a t-edik évi kiadás,

E_0 = a beruházási összeg,

i = kalkulatív kamatláb,

t = az évek sorszáma,

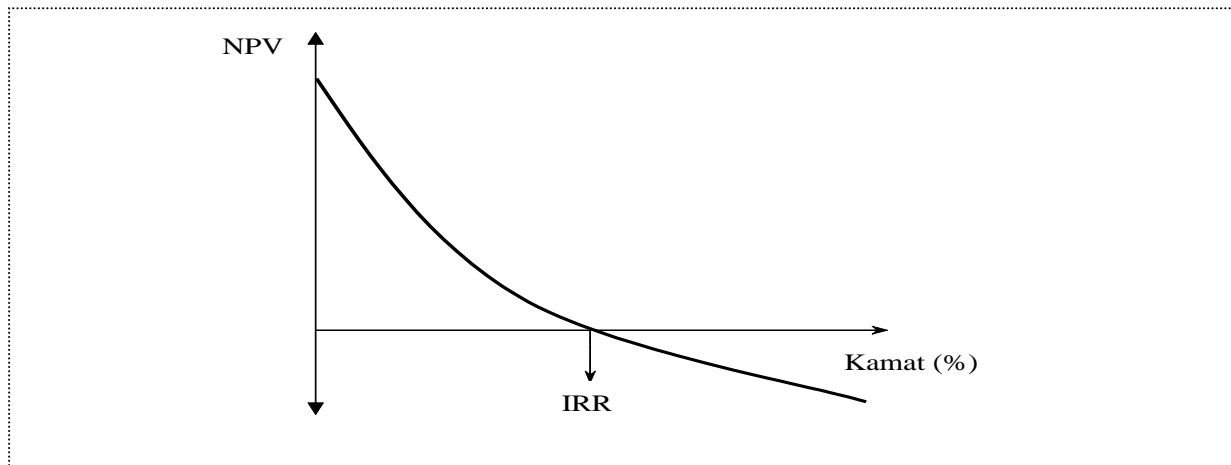
n = a projekt élettartalma,

M_n = a projekt teljes életideje alatt keletkező, névértéken számított nyereség (veszteség) összege.

2. A KÖZISMERT NETTÓ JELENÉRTÉK GÖRBE

A közismert nettó jelenérték görbe (1. ábra) azt mutatja meg, hogy mekkora kamatláb mellett milyen összegű nettó jelenérték keletkezik. Minél nagyobb a kamatláb, annál kisebb lesz a

nettó jelenérték. A csökkenés folyamata elvezet a nulla nettó jelenértékig. Ez a belső kamatlábnál következik be. A kamatláb további növelése egyre nagyobb nettó jelenérték hiányhoz vezet. Általában ennyi szerepel a görbe bemutatásaként. Az irodalom a görbét közismert összefüggésként kezeli, rá vonatkozó irodalmi hivatkozásokat nem alkalmaz.



1. ábra: A közismert nettó jelenérték görbe

Az ábrának van két igen fontos tartalmi sajátossága, amivel az irodalom nem foglalkozik: csak tipikus hozadéksorú és ezen belül is csak nyereséges projektekre vonatkozhat. Egyrészt a görbe monoton csökkenésének alapvető feltétele a tipikus hozadéksor. Másrészt ahhoz, hogy a görbe a pozitív értéktartományból indulhasson, nyereségesnek kell lennie. A görbe ugyanis a nulla kamatlábtól indul. Fentiek értelmében nulla kamatláb mellett a nettó jelenérték a projekt teljes életideje alatt keletkező nyereségnek a névérték-összegét számszerűsíti. Ha a projekt veszteséges, akkor a nettó jelenérték görbe nem indulhat a pozitív értéktartományból. Ha a hozadéksor nem tipikus, akkor a görbe nem lehet monoton csökkenő. Tehát a közismert nettó jelenérték görbe nem általános érvényű. Csak a tipikus hozadéksorú és egyben jövedelmező projekteknek a kamatláb függvényében alakuló nettó jelenértékét jellemzi.

A nulla kamatlábhoz tartozó nettó jelenérték tartalma azt is egyértelművé teszi, hogy a nyereségkövetelmény fedezeteként a projekt teljes élettartama alatt képződő nyereség szerepel. Maximum akkora nyereségkövetelmény teljesíthető, amekkorára a teljes élettartam alatt keletkező, névértéken számított nyereség összege fedezetet nyújt. A nettó jelenérték forrása a fennmaradó többletnyereség, vagyis a névértéken számított nyereségösszeg és a kalkulatív kamatláb szerinti nyereségösszeg különbsége. Ennek jelenértéke a keletkezés időpontjától és a kalkulatív kamatlábtól függ. Tehát tipikus hozadéksor esetén a nettó jelenérték a kalkulatív kamatláb szerinti nyereségelvárás felett keletkező többletnyereség (vagy hiány) diszkontált összege. (Ezt a tartalmi összefüggést matematikailag is bizonyítja Illés, 2012a)

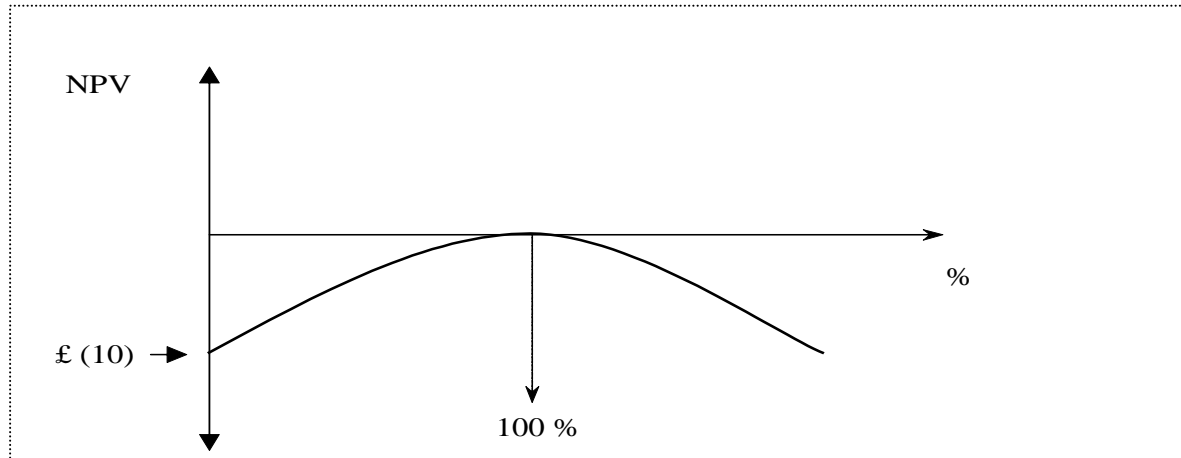
Tipikus hozadéksor esetén szóba sem jöhet a veszteséges projekt megvalósításának célszerűsége. A nyereséges, de az elvárt tőkejövedelmezőségi szintet nem teljesítő projektek is gazdaságtalannak minősülnek.

3. A NEM TIPIKUS HOZADÉKSORÚ BERUHÁZÁSI PROJEKTEK NETTÓ JELENÉRTÉK GÖRBÉI

A nem tipikus hozadéksorú projekteknek sokféle változata képzelhető el. Az egyes változatok jellegét a hozadéksorban bekövetkező előjelváltások száma, a kezdőtőke relatív nagysága, a

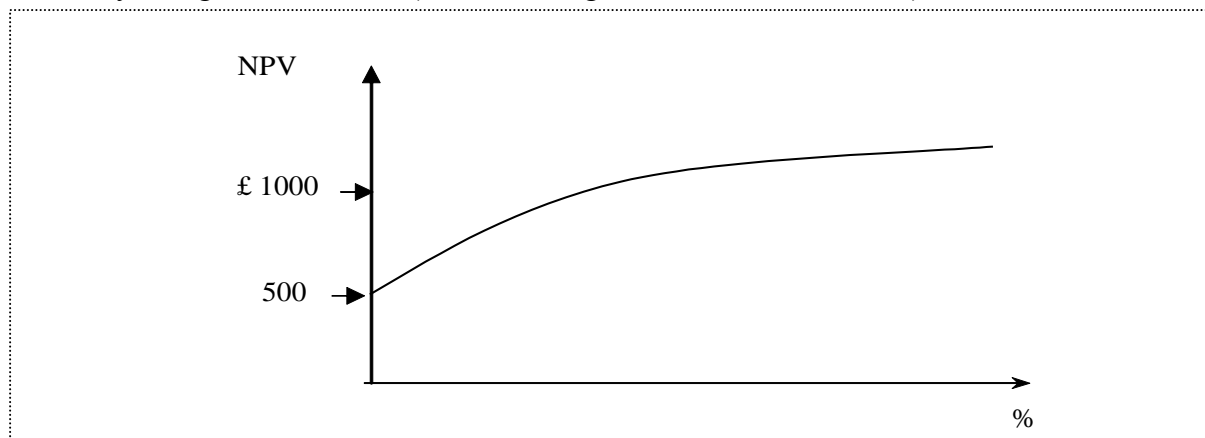
hozadékok összegének időbeli alakulása, az előjelváltások időpontja határozza meg. Az ilyen projektek variabilitási lehetőségeinek csak a fantázia szabhat határt.

Keane ábrával együtt idézi Mao (1969) példáját, ahol a hozadékok két előjelváltása ellenére csupán egy belső kamatláb adódik, és nincs olyan kamatláb, amely pozitív összegű nettó jelenértéket eredményezne (Keane, 1975: 16-17). Az idézett példa hozadéksora: -10 £, +40 £, -40 £. (A projekt névértéken számítva veszteséges. A veszteség 10 £. (A 2. ábrán szereplő nettó jelenérték görbe ezért indul -10 £-tól.)



2. ábra: Mao példájának nettó jelenérték görbéje
Idézi Keane, 1975:17

Továbbá Keane (1975:18) egy példa segítségével rámutat olyan projekt előfordulási lehetőségére is, melynek nincs belső megtérülési rátája. Példájában a hozadékok sora a következőképpen alakul: +1000 £, -3000 £, +2500 £. A hozadéksor meglehetősen sajátos. Nem tekinthető gyakorinak, de talán lehetetlennek sem, hogy rögtön a kezdés időpontjában (vagyis a nulladik időpontban) kilép a projektből 1000 £ bevételi többlet, majd egy év elteltével keletkezik 3000 £ kiadási többlet, amit 2500 £ bevételi többlet követ. A projekt összes nyereséghezama 500 £. (A 3. ábrán a görbe ezért indul 500-ról.)



3. ábra: Keane speciális projekt példájának nettó jelenérték görbéje
Forrás: Keane, 1975:18

Egy, a fentihez hasonló szerkezetű példa található Arnold és Hope (1990:258) könyvében is: +1000 £, - 2000 £, + 2000 £. Itt a szerzők számításai szerint belső kamatlábként $r = \sqrt{-1}$ adódik.

Van Horne és Wachowicz (2008:342-343) könyvében szerepel egy olyan hozadéksor, ahol a kétszeres előjelváltás ellenére csupán egy belső kamatláb adódik (+1000 \$; -1400 \$; +100 \$).

Továbbá a könyv olyan hozadéksort is szerepeltet, ahol három előjelváltás és három belső kamatláb szerepel. (A hozadéksor: -1,000 \$; +6000 \$; -11000 \$; +6000 \$. A belső kamatlábak: 0; 100 és 200 százalék.) A többes belső kamatláb témájával célirányosan foglalkozó tanulmányokból az extrém példák széles választéka állítható össze.

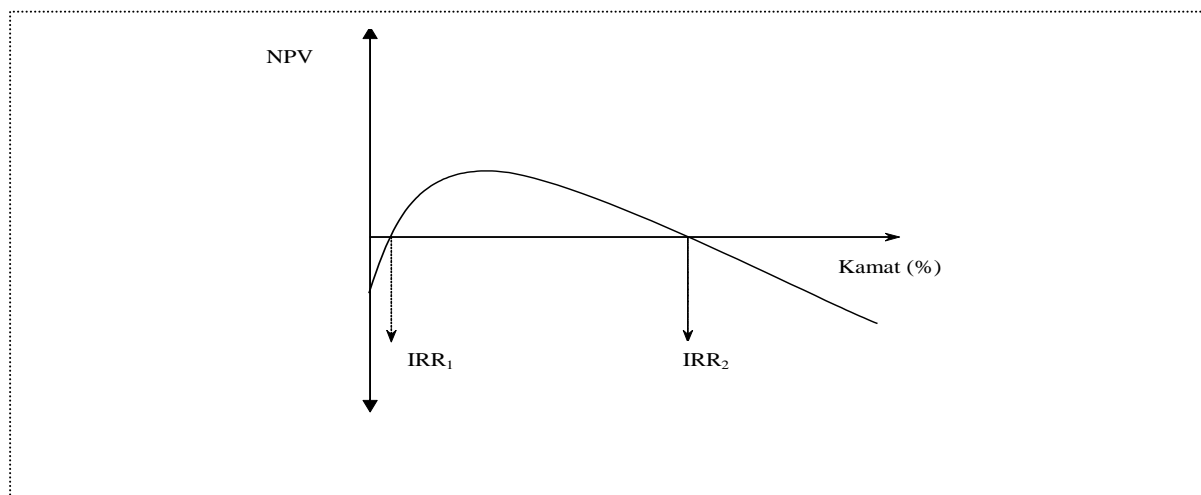
A fellelhető szakirodalmi források egy jelentős részében a nem tipikus hozadéksorra vonatkozóan olyan példák szerepelnek, ahol a kezdőtőke viszonylag alacsony, az első év végén adódik egy, a kezdőtőkéhez képest igen magas bevételi többlet, majd a második év egy hasonlóan magas kiadási többlettel zárul, és a hozadéksornak két belső kamatlába adódik. Ilyen példákat sorol fel a 3. táblázat.

3. táblázat: Gyakori típuspélda a nem tipikus hozadéksorú projektekre

Forrás	Mértékegység	Év			A két belső kamatláb	Veszteség
		0	1	2		
Solomon (1956: 128)	\$	-1600	+1000 0	-10000	25 és 400	1600
Brealy - Myers (1981: 80)	\$	-4000	+2500 0	-25000	25 és 400	4000
Arnold - Hope (1990: 258)	£	-2000	+5100	-3150	5 és 50	50
Plath - Kennedy (1994: 82)	-	-16	+100	-100	25 és 400	16
Firer - Gilbert (2004: 43)	-	-1600	+1000 0	-10000	25 és 400	1600
Van Horne - Wachowicz (2008: 341)	\$	-1600	+1000 0	-10000	25 és 400	1600
Bierman - Smidt (2012: 93)	\$	-100	+310	-220	10 és 100	10

Forrás: a források egyenként jelezve, a táblázat a szerző összeállítása.

A nulla kamatlábbal számított nettó jelenérték a nem tipikus hozadéksorú beruházások esetén is a projekt teljes életideje alatt keletkező nyereségösszeget számszerűsíti. A 3. táblázatban ismertetett típuspéldák mindegyike veszteséges, és mindegyiket a 4. ábrán szereplő nettó jelenérték görbe jellemzi. A görbék rendre a negatív értéktartományból indulnak, és kétszer metszik az x tengelyt. A két belső kamatláb által határolt mezőben minden kamatláb mellett pozitív előjelű nettó jelenérték adódik. A mezőn kívül eső kamatlábak mindegyikénél negatív előjelű a nettó jelenérték.



4. ábra: A 3. táblázatban szereplő hozadéksorok nettó jelenérték görbéje

Forrás: Brealy – Myers (1981:80); Firer – Gilbert (2004:43); Van Horne – Wachowicz (2008:342) és így tovább.

Ahhoz, hogy a 3. táblázatban szereplő bármelyik projekt legalább a nulla nettó jelenértékhez tartozó (kalkulatív kamatláb szerinti) jövedelmezőséget elérhesse, valamilyen összegből ki kellene egyenlíteni a veszteséget, továbbá a kamatláb szerinti nyereséget is ki kellene termelnie a projektnek, ez azonban az adatbázis értelmében nem lehetséges. A projekt minden egység hozama pozitív előjellel szerepel az adatbázisban, és több hozam nem keletkezik.

A nem tipikus hozadéksorú veszteséges projektek megvalósítása összességében csökkenti az egyébként elérhető nyereséget. Ha a tipikus hozadéksorú veszteséges projekt megvalósítása szóba sem jöhet, akkor alapos magyarázat lenne szükséges arra, hogy a nem tipikus hozadéksorú veszteséges projekt megvalósítása miért lehetne célszerű.

A továbbiakban a fő összefüggések tartalmának feltárása a fent bemutatott a hozadéksor típusra történik. (A viszonylag alacsony induló tőke és hozamelvárása már a működés első évében megtérülhet, a nagy összegű többletkiadás viszont az élettartam végén keletkezik.) Természetesen további típuspéldákhoz kapcsolódóan is feltárhatók a rejtett összefüggések, azok nagyobb bonyolultsága azonban rontja az átláthatóságot. A probléma lényegének ismerete alapján a többi nem tipikus hozadéksor modellnek a fő problémái is érzékelhetőkké válnak.

4. A VESZTESÉGPÓTLÁS ÉS A NYERESÉG FORRÁSA

Nagy kérdés, hogy a vizsgált típuspéldák esetén a két belső kamatláb által határolt kamatsávban miből jön létre a pozitív nettó jelenérték? Miből tud megtérülni a veszteség, a kamatláb szerinti nyereség, valamint még a jelenértéken összegzett többletnyereség is? Honnan származhatnak ezek az összegek? (A projektből kilépő hozadékok összegek újra-befektetésének hozamai más projektek eredményeihez tartoznak.)

A probléma lényege értelemszerűen a későbbi években keletkező kiadási többletben gyökerezik. A vizsgált típuspéldák többségénél az induló tőke és hozamkövetelménye már az első évben megtérül, sőt még többlet is keletkezik. Itt azonban a többlet nem többletnyereség, hanem átmeneti többletnyereség, melynek összege nem is elégséges az utolsó év kiadási többletének a lefedéséhez. A számítási mechanizmus szerint az átmeneti többletnyereségnek is vannak kamathozamai. A korábbiak értelmében ezek hamis kamathozamok. Tipikus hozadéksor esetén a hamis kamathozamok a diszkontálás révén eltűnnek. Itt azonban a módszer automatizmusa ezekből finanszírozza a veszteséget és a nyereségkövetelményt. Valódi többletnyereség hiányában a hamis kamathozamok nem tűnnek el.

A projektből kilépő átmeneti többletnyereség összege logikailag valóban beszámítható (és be is számítható) a későbbi kiadás egyik megtérülési elemeként. A rá vonatkoztatott hamis kamathozam azonban nem tekinthető valódi hozamnak. (A kamathozam már egy másik projekt lehetősége lesz, amennyiben az összeget újra befektetik.)

A probléma lényege: a nettó jelenérték módszer mechanizmusa az átmeneti többletnyereségek hamis kamathozamait valódi hozamokként kezeli. A később mutatkozó veszteség lefedésére és a nyereségkövetelmény megtérítésére ezeket a látszathozamokat, illetőleg azok egy részét használja fel. (A látszathozam nem hozam.) A hamis kamathozamok a visszadiszkontálás során nem tűnnek el. Tipikus hozadéksornál a többletnyereség diszkontálása révén valósul meg az eltűnésük. Itt azonban nincs többletnyereség, csupán átmeneti többletnyereség, mely az időszak végén lefedti a kiadási többlet egy részét. A le nem fedett rész finanszírozására fordítódik a hamis kamathozamok egy része, vagy teljes egésze is. A fel nem használt látszathozam diszkontálása vezet a pozitív összegű nettó jelenértékhez. Az így képződő nettó jelenérték fals. A látszathozam a diszkontálás révén sem válik valódi hozammá.

Nem tipikus hozadéksor esetén hasonló mechanizmus érvényesül a belső kamatlábkeresés során is azzal, hogy itt a hamis kamathozamnak nem keletkezik többlete. A teljes összeg felszámítódik a veszteség megtérítésére és a belső kamatlábra.

Ha a vállalat a pozitív nettó jelenértékből kiindulva egy veszteséges projekt megvalósítása mellett dönt, veszteségforrást hoz létre, ami esetleg kifejezetten hátrányos a vállalat számára.

Tudatos és célirányos vizsgálatot igényel annak megállapítása, hogy képződik-e egyáltalán valamiféle ellensúly, amiért érdemes az adott projekt veszteségeit felvállalni. (Az ilyen ellensúlyok keletkezése legalábbis nem jellemző.) Az értékeléshez olyan módszert kell keresni, mely a gazdálkodás összefüggéseivel illeszkedve vezet el egy megfelelő tartalommal bíró információhoz. Két alapvető vizsgálódási irány mutatkozik:

- a) A projekt gazdasági tartalmából kiinduló, ahhoz illeszkedő kritikus hozamráták számítása és teljesíthetőségük elemzése.
- b) Egy tipikus hozadéksorú projekt és a vizsgált projekttel összevont projekt-kombinációnak összehasonlítása abból a szempontból, hogy a nem tipikus hozadéksorú projekt az eredeti belső kamatlábat, valamint az aggregált tőkeigényt milyen irányban mozditja el.

5. SZEMLÉLTETÉS ÉS MAGYARÁZAT PÉLDÁN KERESZTÜL

5.1. A fals kamathozamok keletkezésének és felhasználásának bemutatása

A bemutatásra kerülő példa adatainak struktúrája hasonló a 3. táblázatban szereplő példakéhez. Az „A” projekt éves hozadékainak időszora: -100; +625; -625 egység. A két belső kamatláb 25 és 400 százalék. Fentiek értelmében 15 és 400 százalék között a kamatlábak mindegyikénél pozitív összegű lesz a nettó jelenérték, és minden olyan kamatláb mellett, mely ebből a sávból kiesik, negatív összegű nettó jelenérték adódik. A nettó jelenérték hozamstruktúra szerinti alakulását egy sávon kívül eső és egy sávon belüli kamatláb szerint mutatja be a 4. táblázat.

4. táblázat: Az „A” projekt hozadéksorának tartalmi struktúrája 15 és 27 százalékos kamatláb mellett

Százalék	Az első év végén keletkező 625 egység hozam belső szerkezete			Hamis többletnyeresség/hozamhiány a második év végén			NPV
	Tőke-megtérülésre	A kamatláb szerinti hozam-elvárás	Átmeneti többlet-hozam	A projektből kilépett, de a módszer által benntartott összeg	Fals kamathozam	A második év végi hamis többlethozam, vagy hozamhiány	
15 %	100	15	510	510	76,5*	586,5-625=-38,5	-29,1
27 %	100	27	498	498	134,5*	632,5-625= 7,5	4,6

*A fals kamathozamok számítása: $510 \times 0,15 = 76,5$ és $498 \times 0,27 = 134,5$

A hagyományos számítás szerint szintén a 4. táblázatban szereplő nettó jelenértékek adódnak:

$$NPV_{A,15\%} = -100 + 625 \times 0,86957 - 625 \times 0,75614 = -100 + 543,5 - 472,6 = -29,1$$

$$NPV_{A,27\%} = -100 + 625 \times 0,78740 - 625 \times 0,62000 = -100 + 492,1 - 387,5 = 4,6$$

Az átmeneti többlethozamnak és a második évi többletkiadásnak a diszkontált összege is a nettó jelenértékhez vezet:

$$NPV_{A,15\%} = 510 \times 0,86957 - 625 \times 0,75614 = -29,1$$

$$NPV_{A,27\%} = 498 \times 0,78740 - 625 \times 0,62000 = 4,6$$

A 4. táblázat adatai is mutatják, hogy az alapvető problémát az átmeneti többletnyereség hamis kamathozamainak a felhasználása jelenti. A valóságban az első év végén a 625 egység hozadék teljes egészében kilép a projektből. Ennek részeként az átmeneti többletnyereség is kilép. Amennyiben az újra-befektetés megtörténik, ennek a hozama már egy másik projekt eredményei között fog szerepelni.

A 15 százalékos kamatláb sorában az átmeneti nyereségtöbblet 510 egység. Hamis kamathozama 76,5 egység. A hamis kamathozam valódiént értelmezett összege kevésnek mutatkozik ahhoz, hogy az 510 egység átmeneti nyereségtöbbslettel együttesen megtérítse az év végén jelentkező 625 egység kiadást. Ezzel szemben a 27 százalék sorában szereplő 134,5 egység fals kamathozam (noha csupán 498 egység átmeneti nyereségtöbblet áll mögötte) a módszer szerint már elégséges a követelmény teljesüléséhez, sőt még fals nyereségtöbblet is keletkezik. Ez utóbbi diszkontálása révén adódik fals nettó jelenértékként a 4,6 egység.

5. táblázat: Az „A” projekt hozadéksorának tartalmi struktúrája a két belső kamatláb mellett

Mértékegység: egység

Százalék	Az első év végén keletkező 625 egység hozam belső szerkezete			A hamis teljes megtérülés a 2. év végén		
	Tőke-megtérülésre	A kamatláb szerinti összeg	Átmeneti többlet	A projektből kilépett, de a módszer által benntartott összeg	Fals kamathozam	A 625 egység kiadás levonása
25	100	25	500	500	125*	625-625 = 0
400	100	400	125	125	500*	625-625 = 0

*A fals kamathozamok számítása: $500 \times 0,25 = 125$ és $125 \times 4 = 500$.

5.2. Kritikus újrabefektetési hozamráta keresése

A 3. táblázat típuspéldái esetében megkísérélhető az újrabefektetés kritikus hozamrátájának az elemzése. A kritikus tőkejövedelmezőségi ráta ebben az összefüggésben azt mutatja meg, hogy a projektből időlegesen kilépő teljes összeg egy évre vonatkozó újra-befektetésének legalább mekkora jövedelmezőséget kellene elérnie ahhoz, hogy hozamaival együtt megtérítse a kezdőtőkét, annak jövedelmezőségi elvárását, és az időszak végén esedékes kiadást. A kritikus hozamráta nagysága, teljesíthetősége, és nyereségként való megjelenése alapján lehet dönteni a projekt megvalósításának célszerűségéről.

A vizsgált kritikus hozamráta keresés módszere lényegében egy projektkombináció megvalósításának kritikus feltételeit vizsgálja (Az eredeti projekt, és az átmeneti többlethozam befektetése.)

A fent bemutatott „A” projekt esetében az első időszak végén a projektből kilépő összeg egy éves befektetését, és annak hozamát az eredeti projekttel összevontan kell kezelni. Ekkor az a

kérdés, hogy a 625 egységet milyen jövedelmezőséggel kell egy évre befektetni ahhoz, hogy megtérítse a 100 egység kezdőtőke befektetést, annak a két évre vonatkozó 15 százalékos nyereségelvárását, továbbá a második év végén keletkező 625 egység kiadást.

A megtérülési követelmény teljesüléséhez szükséges újrabefektetési hozamráta kritikus értékének meghatározása:

$$100 \times 1,3225 + 625 = 625 (1+r); \quad \frac{757,25}{625} = 1+r = 1,2116; \quad r = 0,2116$$

(r = az első év végén kilépő összeg az újra-befektetésnek a követelmény teljesüléséhez szükséges jövedelmezőségi rátája.)

A számítás eredménye azt mutatja, hogy ha sikerül egy évre 21,16 százalékos jövedelmezőséggel befektetni a projektből kilépő összeget, akkor az összevont projekt teljesíti az induló tőkebefektetés és az elvárt jövedelmezőség megtérülését. Az elemzéshez célszerű áttekinteni az egyes „részprojekteket” nyereséghozamainak alakulását is.

Az „A” projekt, és az abból egy év után kilépő 625 egység befektetésének a nyereséghezama, ha ez utóbbi eléri a kritikus jövedelmezőségi szintet:

Az „A” projekt nyeresége:	$-100 + 625 - 625 = -100,00$ egység
A 625 egység nyeresége, ha teljesül a kritikus feltétel:	$0 - 625 + 757,25 = +132,25$ egység
A két „részprojekt” együttes nyeresége:	$+32,25$ egység

A számítás eredményei élesen rávilágítanak a probléma lényegére. Egyrészt nem valószínű a 625 egység 21,16 százalékos jövedelmezőséggel történő befektetésének a lehetősége. Másrészt, amennyiben mégis elérhető lenne egy ilyen lehetőség, azt nem lenne célszerű egy veszteséges projekt által elnyelelni, és a 132,25 egység nyereség helyett csupán 32,25 egységet realizálni.

5.3. Projektkombináció elemzés a belső kamatláb és az aggregált tőkeigény alapján

Ha a vállalatnak van olyan tipikus hozadéksorú projektje, amely a nem tipikus hozadéksorú projekttel való együtt-kezelés (összevonás) esetén is tipikus hozadéksorú marad, akkor célszerű lehet a két projektet összevonva egy projekt-kombinációként elemezni. Nagyon fontos szabály, hogy elemzésre csak a belső kamatláb módszere lehet célravezető. A nettó jelenértékek és hagyományosan származtatott mutatói alapján ugyanis a projektek (adott esetben az eredeti projekt és a projekt-kombináció) érdemben nem hasonlíthatók össze.

A számítás menete: számszerűsítendő az eredetileg is tipikus hozadéksorú projekt belső kamatlába és aggregált tőkeigénye, majd a projekt-kombináció belső kamatlába és aggregált tőkeigénye. Az aggregált tőkeigény új vállalatgazdasági kategória. Azt a tőkeösszeget jelenti, melyet a projekt a teljes életideje alatt igénybe vesz. Mértékegysége: egy egység tőke egy évi lekötése. (Számításának levezetése: Illés, 2015a). Döntési információként elsősorban azt kell figyelembe venni, hogy hogyan viszonyul egymáshoz a tipikus hozadéksorú projekt és a projektkombináció belső kamatlába, valamint aggregált tőkeigénye. A nem tipikus hozadéksor gazdasági kihatása akkor kedvező, ha a projekt-kombináció mutatói kedvezőbbek, mint az annak részeként szereplő tipikus hozadéksorú projekté. További elemzések is szükségessé válhatnak.

A példászerű bemutatásban egyrészt a fent szereplő „A” projekt, másrészt a projekt-kombináció részeként kezelhető „B” projekt szerepel. Ez utóbbinak a hozadéksora: -500, +200, +625 egység, a névértéken összegzett nyeresége 325 egység, a belső kamatlába 33,6 százalék (6. táblázat). A projektkombináció hozadéksora: -600, + 825, +0.

6. táblázat: A belső kamatláb és az aggregált tőkeigény a „B” projekt és a projekt kombináció esetében

Mértékegység: egység			
Projekt	Nyereség (névértéken)	Aggregált tőkeigény	IRR %
„B”	325	$500 + (500 - 32^*) = 968$	33.6
„A” és „B” kombinációja	225	600	37.5

*A „B” projekt esetében az első év végén keletkező 200 egység hozamból $500 \times 0,336 = 168$ egység minősül nyereségnek, és $200 - 168 = 32$ egység tőkemegtérülésnek. Így a második évi tőkelekötés $500 - 32 = 468$ egység.

A 6. táblázat adatai szerint a projektkombináció tőkejövedelmezősége 3,9 százalékponttal nagyobb, mint a „B” projekté. Ez kedvező hatás. Viszont a nagyobb jövedelmezőség egy lényegesen alacsonyabb tőkeösszegre vonatkozik. (Az „A” projekt vesztesége miatt a projektkombináció nyeresége 100 egységgel kisebb, mint „B” projekté. A kisebb nyereség mellett adódó nagyobb tőkejövedelmezőség csakis akkor jöhet létre, ha a vonatkozó aggregált tőkeigény is kisebb.) A projektkombináció aggregált tőkeigénye azért lett kisebb, mert az „A” projektnek az első évben bekövetkező igen magas hozadéka a projektkombinációban jelentős tőkemegtérüléshez vezetett.

Az adott esetben a döntéshozóknak azt kell eldönteniük, hogy mi a kedvezőbb a vállalat számára: 968 egységnyi tőkének 33,6 százalékos, vagy 600 egység tőkének a 37,5 százalékos jövedelmezősége. A „B” projekt 33,6 százalékos tőkejövedelmezősége igen kiválónak mondható. Kérdéses, hogy az aggregált tőkeigény különbözete számára található-e legalább olyan szintű jövedelmezőségi lehetőség, melynek révén az eredetileg szükséges 968 egység aggregált tőkeigénynek megfelelő tőkeösszeg átlagos jövedelmezősége nem csökken 33,6 százalék alá. A tőkeigény-különbözet kritikus jövedelmezőségi rátája 27 százalék. Ez utóbbi esetben teljesülhetne a projektkombinációba fektetett 600 egység és az egyéb projektekbe fektetendő 368 egység tőke együttesen számított 33,6 százalékos jövedelmezősége, melyet a

„B” projekt önmagában biztosít. Ellenőrző számítás:
$$\frac{0,272 \times 368 + 0,375 \times 600}{968} = 0,336 \text{ (A)}$$

számítás alkalmazhatóságának a matematikailag bizonyított háttere megtalálható: Illés, 2015b.) Kicsi a valószínűsége annak, hogy az aggregált tőkeigény 368 egység különbözete a meglehetősen magas, 27 százalék körüli kritikus jövedelmezőséggel befektethető volna. Amennyiben ez a szint elérhető, akkor a projekt-kombináció megvalósítása jövedelmezőségi szempontból nem hátrányos. Amennyiben az aggregált tőkeigény különbözete előre láthatóan 27 százaléknál nagyobb jövedelmezőséggel fektethető be, akkor a projekt-kombináció megvalósítása előnyös.

KÖVETKEZTETÉSEK

A nettó jelenérték egy időben visszafelé számított, szintetizált mutatószám. A megtérülési követelmények felett keletkező többletnyereség diszkontált összegét számszerűsíti. Ez a mutatószám a gazdasági folyamatok eredményességére tartalmi összefüggéseinek elemzésére nem alkalmas. A megtérülés időbeli előrehaladásának folyamatához kapcsolódó, konzisztens számítások révén átláthatóvá válnak a tartalmi összefüggések, majd a számítás eredményeinek diszkontálása szintén a nettó jelenértékhez vezet. A tartalmi összefüggések ismeretében bizonyos téves dogmák feltárhatókká válnak, illetőleg több évtizedes viták válnak egyértelműen lezárhatóvá.

A tanulmány rámutat, hogy a veszteséges projekteket nem tipikus hozadéksor esetén is veszteségesként kell kezelni. Tisztánlátási céllal különböző összefüggésekben vizsgálhatók a

megvalósítás kritikus paraméterei. Ilyen elemzések a gazdaságtalannak minősülő tipikus hozadéksor esetén is javíthatják a tisztánlátást.

IRODALOMJEGYZÉK

- Arnold, J., Hope, T. (1990): *Accounting for Management Decisions*. Prentice Hall International, (UK) Ltd.
- Banerjee, S. (2015): Contravention Between NPV & IRR Due to Timing of Cash Flows: A Case of Capital Budgeting Decision of an Oil Refinery Company. *American Journal of Theoretical and Applied Business*. Vol. 1, No. 2, 2015, pp. 48-52. doi: 10.11648/j.ajtab.20150102.13
- Bierman, H., Jr., Smidt, S. (2012). *The Capital Budgeting Decision: Economic Analysis of Investment Projects* (9th ed.) Routledge.
- Brealey, R. A. & Myers, S. C. (1988): *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Publishing Company.
- Firer, C., Gilbert, E. (2004): Investment Basics XLVIII. Common challenges in capital budgeting. *Investment Analysts Journal*, No. 59. pp. 41-45.
- Illés, M. (2012a): Transforming the Net Present Value for a Comparable One. *Theory Methodology Practice: Club of Economics in Miskolc*. Vol. 8., Nr. 1. pp. 24-32.
- Illés, M. (2012b): Links Between Net Present Value and Shareholder Value form a Business Economics Perspective. *Theory Methodology Practice: Club of Economics in Miskolc*. Vol. 8. Nr. 2. pp. 31-36.)
- Illés, M. (2015a): A beruházási projektek aggregált tőkeigénye. *Vezetéstudomány*, 2015:(6) pp. 22-33.
- Illés, M. (2015b): Az aggregált tőkeigény gyors becslésének lehetősége a belső kamatláb esetén. In: Veresné Somosi Mariann, Lipták Katalin (szerk.) „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia a Gazdaságtudományi Kar megalapításának 25. évfordulója alkalmából: *Konferencia Kiadvány*, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2015. pp. 575-586.
- Illés, M. (2016): The Real Reinvestment Rate Assumption as a Hidden Pitfall. *Theory Methodology Practice. Club of Economics in Miskolc*. Volume 12, Number 1, pp. 47-60.
<http://dx.doi.org/10.18096/TMP.2016.01.06.47>
- Illés, M. (2017): Problematic Methodological Questions of Investment Project Evaluation. DOI: 10.18515/dBEM.M2017.n02.ch12; In: Illés, B. Cs. - Nowicka-Skowron, M. - Horská, E. - Dunay, A., eds. (2017): *Management and Organization: Concepts, Tools and Applications*. Pearson, Harlow, pp. 145-160.
- Keane, S.M. (1975): Investment selection criteria: an examination of the theory of the internal rate of return and of the investment discount rate under conditions of uncertainty. *PhD thesis*. University of Glasgow.
- Mao, J.C.T. (1969): *Quantitative Analysis of Financial Decisions*. Macmillan.
- Plath, D. H. A., Kennedy, W. F. (1994). Teaching return-based measures of project evaluation. *Financial Practice & Education*, (Spring/Summer), 77-86.
- Solomon, E. (1956): The Arithmetic of Capital Budgeting Decisions. *Journal of Business*. Vol. 29, No. 2 (April), pp. 124-29.
- Van Horne, J. C., Wachowicz, J. M. jr. (2008): *Fundamentals of Financial Management*. Pearson Education Limited.

ENLIGHTENED CORLEONES? THE MANIFESTATIONS OF PATERNALIST LEADERSHIP IN FAMILY BUSINESSES

Balázs HEIDRICH³⁶ - Krisztina NÉMETH³⁷ - Nick CHANDLER³⁸

SUMMARY

Paternalism as a leadership attitude is naturally present in FBs, especially in the founding stage of development. This feature provides the solid bases for establishing a strong and proud culture built around the personality and success of the founder. This characteristic however can become a major hindering factor upon succession. Through a review of the literature and the INSIST studies for Eastern Europe this study aims to identify the supportive and limiting factors of both phenomena and using the case studies of the INSIST research project. It is found that familiness in these firms is a sliding scale and a lack of familiness is not a precursor for failure. Paternalism is found to be broken down into authoritarian, benevolent and moral from the literature review and the case studies find paternalism also existing as 'enlightened paternalism'. After discovering studies claiming that paternalism is a stage in the process of leadership style changing from participative to autocratic (or vice versa), our findings suggest that some family firms are on the path from autocratic towards a more participative leadership style.

1.INTRODUCTION

The rationale and actions of leaders of family firms set themselves apart from most other types of organisation. Family firms are often distinguished from non-family firms in terms of governance, purpose, the importance of networking, leadership and career paths, to name but a few. Dyer (2006) identified the factors that could increase or decrease the performance of family firms:

³⁶ Professor, Budapest Business School, Faculty of Finance and Accountancy, 1149 Budapest, Buzogány u. 10-12., +36 1 301 3428, Heidrich.Balazs@uni-bge.hu

³⁷ Assistant lecturer, Budapest Business School, Faculty of Finance and Accountancy, 1149 Budapest, Buzogány u. 10-12., +3630 613 5329, Nemeth.Krisztina2@uni-bge.hu

³⁸ Associate Professor, Budapest Business School, Faculty of Finance and Accountancy, 1149 Budapest, Buzogány u. 10-12., (+36) 1 469 6600 Chandler.Nicholas@uni-bge.hu

Table 1. Family factors and performance in family firm

Family Factors Contributing to High Performance	Family Factors Contributing to Low Performance
<p><i>Agency Benefits</i></p> <p>Lower agency costs due to the alignment of principal-agent goals</p> <p>Lower agency costs due to high trust and shared values among family members</p> <p><i>Family Assets</i></p> <p>Human capital: the family has unique training, skills, flexibility, and motivation</p> <p>Social capital: the family develops relationships outside the family with employees, customers, suppliers, and other stakeholders that generate goodwill</p> <p>Family “branding” of the firm or of the firm’s goods and services may generate goodwill and a positive image with stakeholders</p> <p>Physical/financial capital: the family may have physical or financial assets that can be used to support the firm</p>	<p><i>Agency Costs</i></p> <p>Higher agency costs due to conflicting goals in the family</p> <p>Higher agency costs from opportunism, shirking, and adverse selection because of altruism (i.e., family members fail to monitor each other)</p> <p><i>Family Liabilities</i></p> <p>Family lacks necessary skills and abilities due to small labor pool, lack of talent, or inadequate training</p> <p>Family fails to develop social capital with key stakeholders due to distrust of outsiders (i.e., “amoral familism”)</p> <p>Family relationships lead to complex conflicts among family that may undermine image and goodwill with stakeholders</p> <p>Family uses firm assets for personal use, thus draining the firm of financial and other resources</p>

Source: Dyer (2006:259)

If we consider table one then it can be seen that the family factors have the potential to improve or decimate the performance of family firms. These family factors may be seen within the concept of familiness. The following section will consider the concept of familiness in greater detail.

1.1. The notion of paternalism in family firms

Leadership style is seen as achieving sustainable competitive advantage through the balancing of four competing criteria: 1) profitability and productivity; 2) continuity and efficiency; 3) commitment and morale; and 4) adaptability and innovation. This balancing is a competence referred to as behavioural complexity and it was found by Hart and Quinn (1993) that higher levels of behavioural complexity lead to better overall form performance. However, this does not mean that all leadership styles manage to achieve a suitable balance in their given context.

Farh and Cheng (2000) define paternalistic leadership as “a style that combines strong discipline and authority with fatherly benevolence” (Farh and Cheng, 2000: 91). The first aspect of a strong disciplinary and authority figure has been emphasised by Bing (2004), who suggested that a boss is essentially a carbon copy of one’s original authority figure: the parent. Leaders of this kind guide both the professional as well as the personal lives of their subordinates in a manner resembling a parent (Gelfand et. al, 2007). The second aspect relates to benevolence. This refers to an individualized concern for subordinates’ personal well-being (Pellegrini & Scandura, 2008: 567). Recent research also has broken down paternalistic leadership in family firms into three types: *authoritarian*, *benevolent* and *moral* (Rivers, 2015). The authoritarian paternalist controls and expects obedience, which is reminiscent of the first part of the definition put forward by Fahr and Cheng (2000), when referring to “strong discipline and authority”. Benevolent leadership means that employees are respected and cared for, their needs are satisfied and support is given. This type certainly exemplifies the more positive aspects of ‘fatherly benevolence’. The moral paternalistic leadership style results in the leader taking the helm with personal values, being seen as superior and leading

by example. This third type seems difficult to contextualize in the definition of Farh and Cheng (2000) – seeing values as superior to others certainly appears very authoritative, whereas leading by example is not covered in Farh and Cheng’s definition as it doesn’t appear overly authoritarian or benevolent, and if anything, seems closer to an authentic leadership style. Aycan (2006) summarises the characteristics of paternalistic leadership styles as follows:

Table 2. Characteristics of three types of paternalistic leadership

PATERNALISTIC LEADERSHIP			
	Benevolent paternalistic leadership	Authoritarian paternalistic leadership	Moral paternalistic leadership
Characteristics	The leader demonstrates an individualised, holistic concern for familial and subordinates’ personal wellbeing.	The leader asserts absolute authority and control; expects subordinates to display strong performance.	The leader’s behaviour does not hinder subordinates’ rights and development or harm the organisation. The leader behaviour as a manner that demonstrates moral values, superior personal virtues, self-discipline.

Source: adapted from Aylan (2006)

The literature indicates that these types of leadership may be linked to national culture. Paternalism is a strongly opposed leadership characteristic for Western scholars. It has increasingly been perceived negatively in Western management literature, describing paternalism as benevolent dictatorship (Northouse, 1997: 39). Other scholars defined paternalistic leadership as a development stage between autocracy and consultative participative models (Schein, 1981). Likewise, Collela et.al (2005) defined it as a ‘hidden and insidious form of discrimination’. The argument was supported by the findings of Heidrich and Alt (2009), where ‘circles of trust’ were found in organisations with paternalistic leadership. For those ones who are not in the mutual circle of loyalty, the style left is rather autocratic on the task level and less humanistic on the relation level. Western scholars even question the benevolent intent in paternalistic leadership relations (Padavic and Earnest, 1994: 389). As Uhl-Bien and Maslyn (2005) argue this benevolence is expressed by the leaders because they want something in return and through this benevolence indebtedness and oppression is created. In light of these more oppressive aspects of paternalistic leadership, a paternalistic leader is perceived clearly as an X type leader.

If we consider literature outside the context of family firms then we find a fourth type of paternalistic leadership, referred to as enlightened paternalism. This concept was referred to by Kaufman (2003) in his study of Delta Airlines and related this to high-performance HRM where workplaces adopt a more participative strategy. In fact the term has been in use for some time: Lawrence (1979) referred to this term when looking at the governance of a micro-region in Mexico and found that there was greater participation and autonomy than usually associated with a paternalistic form of leadership. The scope of our study extends to all four of these forms of paternalism and we will examine the cases for evidence of the existence of these types, their impacts upon family firms and familiness.

Since this study is focussed on family firms in Central Europe, the following differences can be perceived between paternalism in the West and in Central-Eastern Europe (Bakacsi and

Heidrich, 2011). Firstly, before 1990 the dominant leadership style was the paternalistic (benevolent-authoritative) (Bakacsi, 1988). Furthermore, managers from the Central European region tend to make more autocratic decisions than their Western counterparts (Jago et al, 1993). Central-Eastern European cultures tend to score higher on „Hierarchy” and „Conservatism” (Smith, 1997; Smith et al., 1996). If we consider Power Distance then societal practice has a significantly higher score in Central-Eastern-European cultures (House et al., 2004; Bakacsi et al., 2002) often with the tendency of leading to Self-protective leadership behavior (House et al., 2004). In a national culture context for leadership, GLOBE research revealed low scores for participative leadership (second order GLOBE leadership variable) compared to world cultural clusters (House et al., 2004). GLOBE defines Participative (second order) leadership variable as follows: A leadership dimension that reflects the degree to which managers involve others in making and implementing decisions. Bakacsi and Heidrich (2011) maintain that “due to the cultural heritage, the unexpected level of uncertainty on both the social and organizational level, employees are still (or again) in need of a more nurturing, thus less democratic type of leadership”, and possibly edging more towards the paternalistic one. If we consider the wider context of this study not only from a cultural perspective but an employee perspective then we can see that since the financial crisis of 2008 (and beyond) crisis leadership, with tight deadlines and the need for fast decision making precipitate the need for an autocratic (dictatorial, ruler) leadership style.

Earlier in this section we considered that paternalistic leadership had two aspects: discipline and authority on the one hand and benevolence on the other. Many of the above factors indicate a strong tendency for firms to adopt a less participative and more authoritarian style of leadership in Central Europe. Furthermore, the current era of uncertainty and the need for nurturing as a part of this region’s cultural heritage point to a strong likelihood for leadership behaviours to have a certain degree of benevolence. Finally, Bakacsi and Heidrich (2011) claim that the paternalistic style is merely a stage in a leadership style changing from participative towards autocratic, and thus it seems highly likely, given the arguments presented here, for the paternalistic style to be highly prevalent in this region, and this potential trend includes family firms.

1.2.The effects of paternalism on family firms

When the proud founder tells his son or daughter “all this will be yours someday”, as mentioned in the introduction, this may also be considered as part of reward management (Lubatkin et al. 2007: 1025). Paternalism often results in an attitude of *take it or leave it* in terms of their leadership style towards children. Paternalistic drives result in leaders believing that they know best and even when faced with disagreement, they may continue on the same path as they are acting in the ‘children’s best interest’. This belief in knowing best and acting with best intentions has been found to result in the use of influence tactics such as calculative, coercive and transactional behaviour (Lubatkin et al. 2007). The knock-on effect of this may well be that the children resent being coerced and manipulated and thereby resist and rebel. This in turn is likely to be viewed by the leader as the ‘necessary cost of parenting’. The rebellion and resistance on the part of children of paternalistic leaders was found by Lim et al. (2010) to be directly related to paternalism i.e. “the more driven by paternalism, the more dysfunctional their firms intergenerational relationships become” (Lim et al., 2010: 206). In terms of familiness, paternalistic leaders in family firms are likely to see the benefits of familiness as a trade-off with formal governance. Lim et al. (2010) claim that this may particularly be the case in family firms where paternalistic leaders see familiness as the means by which their own values and judgements are passed to their children.

1.3. Paternalism as resource

If we consider the resources of family firms in terms of capital, then a number of researchers have indicated the types of capital available to family firms as follows:

Table 3. Types of capital within family firms

Author	Types of capital within each model	Focus
Filep (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Human Capital of family members • Social Capital • Survivability • Patience • Governance structures 	Internal External Both Both Internal
Dyer (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Human Capital • Social Capital • Financial Capital 	Internal External Internal
Poza (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Span of responsibility (of managers and owners) • Ownership structure • Market / customer focus • Protection of family name and reputation • Relationships between family, owners and management 	Internal Internal Internal External External Internal

Source: own source (INSIST)

2. METHODOLOGY

The INSIST project team members carried out desk top analysis based on the existing (national) literature and empirical research in order to provide a detailed picture about the importance of family business in the particular economies, focusing on such issues as the economic weight of family businesses, the socio-cultural and financial-legal environment of family firms, the succession process and some psychological aspects of managing family enterprises. Part of the focus of this study was on company- and family-level micro-mechanisms shaping ownership and management practices. Each participating country had to carry out 2 company case studies. The company case studies were based on semi-structured, problem-oriented in-depth-interviews with different stakeholders (owners/employers and employees) of family businesses, dealing with issues, like rules of entry and exit, commitment of the next generation, management practices, etc. The Hungarian team compiled 3, the Polish team 5 and the British team 2 case studies. As this study concerns familiness and paternalism in Central Europe, we will omit the British case studies. The illustration of the Polish and Hungarian cases can be found in the Appendix.

3. FINDINGS AND DISCUSSION

The INSIST cases (for more details please visit the project website: <http://www.insist-project.eu/>) were used to find examples of paternalism and familiness in organisation and look

for indications of potential affects and other considerations. As mentioned earlier, we found that familiness relates to shared ownership between family members and the management of the company was found to rest with the founder and / or family relatives, usually the children of the founder. The following table considers this aspect of familiness for the cases within the specific context of Central Europe (Poland and Hungary).

Table 4. Ownership and management of INSIST cases in Central Europe

	Ownership/Governance	Management
DOMEX (PL)	The founder, his wife and his daughter share ownership. The management board of the company consists of the family doyen, his wife and two daughters and a person from outside the family. The board meets every month to deal with ongoing business issues.	Shared management between family members.
Plantex (PL)	The founder and his wife keep 100% ownership and share neither with family members nor with external stakeholders.	Management is shared between family members with no external partners.
PILLAR (PL)	Family ownership with the possibility to involve external investors. The founder passed his ownership gradually to their sons.	Management is shared between family members with no external partners.
WAMECH (PL)	Shared family ownership.	The founder's eldest son became the managing director.
WITEX (PL)	Ownership is shared between the founder and the children.	Each family member runs their own business within the company group.
QUALITY MEAT (HU)	The founders keep 100% ownership and share neither with family members nor with external stakeholders. Next generation has no ownership.	Management is shared between family members with no external partners.
BI-KA (HU)	The founder keeps 100% ownership and do not share neither with family members nor with external stakeholders. Next generation has no ownership.	Founder-owner retired from daily management routines and delegated responsibility to a non-family manager.
FEIN Winery (HU)	The founders keep 100% ownership and do not share neither with family members nor with external stakeholders. Next generation has no ownership.	Management is shared between family members and an external partner is planned to be involved in administration.

Source: own source (INSIST)

These findings raise further questions rather than reaffirm what has been found in the literature. It seems that familiness cannot be assumed to exist in family firms, or that at the very least familiness is a sliding scale with some family firms being tightly knit amongst relatives and other firms trusting the management and the future of the company to non-family members. DOMEX (Konopacka, 2015a) in Poland seems to be the prime example of familiness with family members all active within the firm and sharing ownership. However, if we consider the example of WAMECH (PL) (Konopacka, 2015b), it was found that there had

been decades of self-reliance embedded in the family, the founder supported all the children starting their own business in order to diversify the family holding (Konopacka, 2015).

If we consider our second variable of paternalism, then the literature indicates a number of types of paternalism: authoritarian, benevolent, moral and enlightened / altruistic paternalism. The INSIST cases indicate some signs of these typologies as follows:

Table 5. Findings from interviews - evidence of paternalism types

Paternalism type	Comments from owner of family firms
<i>Authoritarian paternalism</i>	„That’s why the position of Antoni, the founder and owner is so strong . Not only has he built a sound business but the family admire him for enormous professional knowledge, expertise and willingness to share it with the new generation. His leadership style is strong and individual , but he has no problems with delegating or sharing responsibilities. If there is any reluctance against undertaking managerial duties it’s due to the successors’ unwillingness to take over rather than any barriers on Antoni’s side. [...] The charismatic personality of the Founder, his huge knowledge, innovative and visionary attitude to his profession, determination, extremely hard work over many years, perseverance in perfection and wise, responsible risk taking.” (Plantex, Poland)
<i>Benevolent paternalism + Moral paternalism</i>	„For an owner, who is the founder of a private/family business, the company is similar to his/her own children.” (BI-KA, Hungary)
<i>Enlightened paternalism</i>	„The doyen is the principal manager in the company. He calls his management style ‘ enlightened paternalism ’ – everyone has freedom in his or her field of action and decision making. However, decisions which need to be taken collectively must have his final say. There are no concessions when it comes to such values as reliability, honesty or justice. The company’s success and its market position demonstrate that such management policy is effective and worth pursuing.” (DOMEX, Poland)

Source: own source (INSIST)

The cases seem to reinforce the findings in previous literature in relation to the types of paternalism as well as extend our understanding of paternalism - such as when the founder of the DOMEX case refers to his behaviour as ‘enlightened paternalism’ (Konopacka, 2015:5). It is also interesting to note that the founder of DOMEX is aware of his paternalistic nature and possibly even its modified form as enlightened paternalism. Furthermore, it was found in this particular case that although the founder was rather paternalistic in approach, external consultants were employed as mentors to the future successors (Devins-Marran, 2015). This does not mean that the paternalistic behaviour was simply outsourced as external staff are less likely to adopt a paternalistic style, but that the paternalism was marginalised to some extent and it may well be the case that the negative effects of paternalism may also have been lessened as a result.

If we now consider the adoption of paternalism in relation to the familiness of family firms, then we have a number of supportive (driving) and limiting (restraining) forces for this adoption: Firstly, two of the driving forces for the adoption of paternalism centre upon the

context of our study. It was found in the literature that there is a strong preference for paternalism amongst employees in central Europe. This was especially found to be the case in collectivist national and organisational cultures. The uncertainty and instability that have emerged since the financial crisis are seen in the literature (Bakacsi and Heidrich, 2011) as driving employees in search of leadership forms that encapsulate certainty, namely the autocratic and paternalistic forms of leadership. Therefore within the context of central Europe and the current recession, there are drives towards paternalism. The clan-like nature of family firms and the security provided by them was highlighted in the comment by family successors in the cases of WAMECH (Konopacka, 2015b) and FEIN Wein (Gubányi, 2015):

*“Paul recalls that as a child the sons saw the company staff as ‘part of the family’, with their father being head of the family and their mother being the ‘mother hen’ who **looked after** all the staff.” (Wamech)*

*“She **feels less threats** toward dismissal, she does not become lax, she can use time effectively and decide, communicate rapid”. (FEIN Wein)*

According to the literature there is an argument that negates the darker side of paternalistic leadership and this is the emergence of enlightened paternalism. This type of paternalism was also found in the case studies when the principal manager of the DOMEX (Konopacka, 2015a) referred to his management style as ‘enlightened paternalism’. The negation of restraining forces in the adoption of a paternalistic style represents a strong driving force towards paternalism, if we consider solely this type.

The paternalistic style results in benefits that may be considered as driving forces such as mentoring and guiding family members, and the enforcement of ‘familiness’ through the passing on of the family owner’s values and judgements to the children. The conscious education and training of a successor, regardless of whether they are family- or non-family member was found in the cases (Gubányi, 2015; Kiss, 2015) as well as the encouragement of a formal education for gaining a wide international perspective, as with FEIN Winery (Gubányi, 2015) and also in-company integration throughout the years as in the case of QUALITY MEAT (Szentesi, 2015).

The ideological factors of protection and guardianship, traditions and ownership are also emphasised. The owner may also consider it a driving force that this style enables him or her to maintain control over employees as well as the family wealth. The passing on of family values was found to be heavily emphasised in the case of DOMEX (Konopacka, 2015a):

*“The doyen has taught his daughters the principles and **values passed** onto him by his mother, as he believes that they have been the key to his success. His goal is to instil the ‘**entrepreneurial gene**’ in his children, which will smooth the succession process and assure efficient company operations after he leaves. ... The doyen’s daughters **respect their parents’ values**. Bringing up the children, the parents always emphasized such principles as honesty, empathy and positive attitude towards other people.”*

If we now consider the restraining forces against the adoption of paternalism in family firms in Central Europe then we are faced with a number of causes of reducing familiness in family firms. Firstly, the paternalistic style may lead to resistance and resentment by family successors. This is a self-defeating aspect of the paternalistic style since it was found in the literature to have been adopted as a means of promoting familiness as found in our list of driving forces. However our cases seem to indicate that the conflict, resistance and resentment associated with a paternalistic style are not automatic responses and a lot depends on the

culture of the firm. In the case of PLANTEX (Paszkowska, 2015) we can see that even generational differences appear to have been handled in a sensitive and concordant way:

*“It happens the members of the young generation go with the problems to Antoni or Marta who try to solve them without anybody losing their face. **Harmony** is one of the most **important values** for Plantex family firm.”*

The scope for conflict and resistance due to a paternalistic style has also been reduced in other firms. In the following example from PILLAR in Poland (Gorowski, 2015), it seems that the family successors are given a certain degree of autonomy and respect, which seems indicative of a more enlightened form of paternalism:

*“Management model, where each of the sons is responsible for his departments, and father acts as an **arbitrator** and advisor, especially during frequent meetings and deliberations. Father and each of two sons have the **right to block strategic decisions**, but such situations are very rare.”*

The father of the firm appears to have the desire to alleviate the conflict and tension in the firm rather than be the cause of it, as he acts as an arbitrator and has given equal authority to his two successor sons to block his decisions (and each other's), if necessary.

The anchoring of familiness found with owners adopting a paternalistic style also was found in the literature to potentially result in family inertia, i.e. organisational rigidity and a lack of responsiveness to external factors and an overdependence between family members. This can be seen in this comment by QUALITY MEAT (Szentesi, I., 2015):

*“The emotional attachment of family members to one another **can affect the efficiency** of work, and consequently, the **performance** of the firm.”*

Another restraining force against the adoption of paternalism is that it is not a long term choice i.e. it is not sustainable. The literature indicated that after each generation of succession the paternalism decreases in family firms, likewise when external managers are chosen then these external managers are unable to adopt a paternalistic style. Furthermore, successors are likely to have a different mind-set even if they are the children of the founder. All of these factors highlight the unsustainability of a paternalistic style in family firms in the long term. We see the adoption of a different mind-set by family successors in the case of Witek (Konopacka, 2015c):

*“Each member of the family has developed his or her **own style** of business management. Karolina's son has travelled a lot and had periods working abroad. This gave him the opportunity to learn **new management methods**, which he now uses successfully in running his business.”*

However, if we look at the cases in relation to external managers being less likely to adopt a paternalistic style, it seems that the familiness of the culture and the values thereby related to familiness, are passed on to newcomers as found in the case of PLANTEX (Paszkowska, 2015):

“The ‘newcomers’ – daughters’ new husbands at the beginning complained that the firm was too dominant element of the family life, but with time they adapted to such family culture. There more involved they become in the family company activities, the more obvious such lifestyle was for them.”

It is interesting to note in this case that the newcomers were initially against the familiness of the firm but adapted over time. Further research would be needed to discover if values relating to paternalism are also passed on within this family culture, but certainly this case

casts doubt on whether external managers are truly unable to adopt a paternalistic style, if we were to consider cases where the owner has spent considerable time mentoring the manager and reinforcing the values and approaches associated with paternalism.

When we consider the restraining and driving forces for the adoption of paternalism in family firms, there is one particular force that is hard to distinguish based upon our findings. According to the literature a negative aspect of paternalism can be the loss of focus on profit in favour of other aspects such as succession and protecting family wealth. However, the cases seem to indicate that a focus away from profit may not necessarily be a bad thing as can be seen in the following quote from the case of Wamech (Konopacka, 2015b):

*“As with many family businesses, as the company grew the Woods tended to employ friends and family members to the payroll - **most especially those in need** (for example employing friends who had been made redundant or their son’s wife etc.).”*

It seems that the employment of friends that have fallen on hard times might not be entirely profit focussed. If we consider the triple helix of profit, people and planet then perhaps it could be argued that the adoption of the triple helix or looking beyond simply profit is another example of enlightened paternalism. Further research into this area of what constitutes enlightened paternalism would shed light on this concept and its implications for family firms.

4. CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

Our paper reviews paternalism in family firms in Central Europe in the hope of shedding further light on these two elements found in family firms. We reviewed existing literature on these two elements and then considered the findings of the INSIST project in this light.

We found a long list of restraining forces for family firms in this region adopting a paternalistic approach, but the list of drives for adoption is even longer. This appears to be due to the range of paternalistic types that was found in the literature and cases. The findings from the INSIST cases developed this line of thought further as we found that enlightened paternalism exhibited in the family firms in examples such as: an owner stepping back into an arbitrary role and leaving successors to make decisions autonomously; reinforcement of values encouraging harmony and approachability; and successors taking on new management methods. Further research is needed into this area, as enlightened paternalism may well be the way that owners of family firms simultaneously accept paternalistic leadership as the most suitable approach for family firms, and yet search for ways to adapt paternalism in order to overstep the hurdles associated with adopting a paternalistic style.

There are a number of limitations in this study which bear consideration. Firstly, the sample was small for this qualitative study but further cases may shed light on certain apparent contradictions between the literature and the cases studied. Furthermore, there is a methodological limitation in that the interviewees, as owners, had been given time to prepare their answers and appear to give a somewhat rose-tinted view.

Despite the limitations of this study, paternalism has been found in its varying forms in the INSIST cases. Further research may examine whether enlightened paternalism is the result of a natural evolution (survival of the ‘fittest leadership style’) or is the new paradigm of leadership style in family firms in Central Europe that all paternalistic leaders are searching for.

REFERENCES

- Aycan, Z. (2006). Human resource management in Turkey. In P. Budhwar & K. Mellahi. (Eds.). *Managing human resources in the Middle East* (pp. 160-180)
- Bakacsi, Gy., Heidrich, B. (2011). Still the Home of Barons or Yet the Land of Participation? An attempt to typify the Change of Hungarian Leadership Style in the Transition Period. 2011 Chemnitz East Forum conference paper.
- Bakacsi, Gy., Takács, S., Karácsonyi, A. and Imrek, V. (2002), Eastern european cluster: tradition and transition, *Journal of World Business*, 37, issue 1, p. 69-80, <http://EconPapers.repec.org>
- Bakacsi Gyula (1998): *Szervezetikultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban*. In: Temesi József (szerk): *50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem*. Budapest University of Economic Sciences, Budapest. p. 2162-2172.
- Bakacsi Gyula (1988): *A vezetés fogalmi körébetartozókifejezésekegyrendszerezésikísérlete*. *Vezetéstudomány* 12., p. 24-31..
- Bing, S. (2004). *Sun Tzu was a sissy: Conquer your enemies, promote your friends, and wage the real art of war*. New York: HarperCollins
- Bruch, H., and Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1): 45-51
- Colella, A., Garcia, F., Reidel, L., & Triana, M. (2005). Paternalism: “Hidden” discrimination. Paper presented at the *meeting of the Academy of Management*, Honolulu, Hawaii
- Devins, D., Marran, A. (2015) Podiums Ltd., British Case Study, ERASMUS + INSIST Project, Leeds: Leeds Beckett University, p. 9.
- Dyer, W. G., Jr. (1992). *The entrepreneurial experience*. San Francisco: Jossey-Bass
- Dyer, W. G. Jr. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review* 19 (4): 253-273.
- Dyer, W.G. Jr. (2010). Are You the Right Type of Family Business, *Organizational Dynamics*, vol. 39, no. 3, pp. 269–278
- Farh, J. L., and Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li., A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*: 84-127. London: Macmillan,
- Feito-Ruiz, I. and Menéndez-Requejo, S. (2010). Family firm mergers and acquisitions in different legal environments. *Family Business Review*, 23 (1): 60-75
- Csákné Filep, Judit (2012) *A családívállalkozások pénzügyisajátosságai (Specialities of Family Business Finances)*. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 43 (9). pp. 15-24. ISSN 0133-0179
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58: 479-514
- Gorowski, I. (2015) *Pillar Ltd., Polish Case Study, Erasmus + INSIST Project*, Krakow: Krakow University of Economics, p. 9. (Gorowski, 2015)
- Gubányi, M. (2015) *Fein Winery – Hungarian Case Study, Erasmus + INSIST Project*, Budapest: Budapest Business School – Faculty of Finance and Accounting, May, p. 19
- Hart, S. L., Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations*. 46(5) 543-574.
- Heidrich, B., Alt, M. A. (2009). Godfather Management? The Role of Leaders in Changing Organizational Culture in Transition Economies: a Hungarian–Romanian Comparison. *Management* 4 (4), pp. 309-327.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage

- Jago, A. G., Reber, G., Bohnisch, W., Maczynski, J., Zavrel, J., & Dudorkin, J. (1993). Culture's consequences? A seven nation study of participation. Paper presented at the meeting of the Decision Science Institute, Washington, DC
- Kaufman, B. R. (2003). High level employee involvement at Delta Air Lines. *Human Resource Management*, 42(2): 175–190
- Kiss, Á. (2015) *BI-KA Logistics, Hungarian Case Study, Erasmus + INSIST Project*, Budapest: Budapest Business School – Faculty of Finance and Accounting, May, p. 8.
- Klein, S.B. (2008). Commentary and extension: moderating the outcome of identity confirmation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32:1083-1088.
- Konopacka, A. (2015a) *DOMEX –Joint Stock Company, Polish Case Study, Erasmus + INSIST Project* Krakow: Krakow University of Economics, p. 9 (Konopacka, 2015c)
- Konopacka, A. (2015b). *The WAMECH Company: Producer of Industrial Trade –Piotr and Ablina Wasik Registered Partnership –Polish Case Study, Erasmus + INSIST Project* Krakow: Krakow University of Economics, p. 9.
- Konopacka, A. (2015c). *The WITEK Centre, Polish Case Study, Erasmus + INSIST Project* Krakow: Krakow University of Economics, p. 7.
- Lubatkin, M. H., Durand, R., and Ling, Y. (2007). The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. *Journal of Business Research*, 60(10), 1022–1029
- Milton, L.P. (2008). Unleashing the relationship power of family firms: identity confirmation as a catalyst for performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32:1063-1081
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Padavic, I., and Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *Social Science Journal*, 31(4): 389-405
- Paszkowska, R. (2015) *Plantex, Case, Polish Case Study, Erasmus + INSIST Project* Krakow: Krakow University of Economics, p. 11.
- Pellegrini, E. K., and Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566-593.
- Poza, E.J. (2007). *Family Business*. 2nd ed. London: Thomson.
- Rivers, W. (2015). Family Business Leadership Styles. *The Family Business Institute, Inc.* Available at: <http://www.familybusinessunited.com/family-business/management/family-business-leadership-styles/>
- Schein, E.H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organisational Dynamics*. 12:13-28
- Schein, E. H. (1981). Does Japanese management style have a message for Americans? *Sloan Management Review*, 23(1): 55-68
- Smith, P. B. (1997): Leadership in Europe: Euro-management or the footprint of history? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 6 (1997), pp. 375-386
- Smith, P. B., Dugan, S., Trompenaars, F. (1996) National culture and the values of organizational employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 27 (1996), pp. 231-264
- Szentesi, I. (2015) *Quality Meat Ltd. (Good Practice in the Succession Process), Hungarian Case Study, Erasmus + INSIST Project*, Budapest: Budapest Business School – Faculty of Finance and Accounting, May, p. 12.
- Uhl-Bien, M., and Maslyn, M. (2005). *Paternalism as a form of leadership: Differentiating paternalism from leader member exchange*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii

APPENDIX

DOMEX (PL) (Konopacka, 2015a): The founder, Tomasz inherited two factory buildings and started to run his own enterprise in them in 1989. The company rents apartments, office and commercial space and operates as a developer. Currently the company employs 20 people. They are administrative employees and maintenance team workers. They are all employed with full time contracts. The company helps them gain new qualifications through training and conference participation. The wife and daughters of the doyen are company shareholders, but he also remains a shareholder. His aim is to introduce his family members to running the business so that when he decides to leave the company, they will know how the company works and what projects and issues are of key importance to company success. Aside from her involvement in the company, the doyen's wife has her own business venture – a small bookshop. His older daughter completed a variety of studies and worked for a time at the university, but later opted to join the company. She runs the branch concerned with letting apartments. His younger daughter runs a restaurant located in the company building. She established the restaurant herself and works to develop it further.

WAMECH (PL) (Konopacka, 2015b): Prior to establishing the WAMECH Company, Piotr Wąsik worked as a designer in the Centre for Research and Development for Construction of Chemical Installations in Cracow and later, as an engineer in the Tobacco Factory in Cracow. He then moved to the private sector, joining a private developer, where he was responsible for financial issues, customer care, cost calculations and project implementation. The experience he gained prepared him thoroughly for running his own business. The WAMECH Company was founded in 1989. The company manufactures machines which improve the economics of production processes in accordance with lean manufacturing principles. The main focus of operations is on the design and production of road transport vehicles and industrial trucks used for materials handling. From the very start, the company has operated as a family firm. Piotr's father-in-law is the engineer Józef Kiełar, who helped construct the first prototypes. At the beginning, the business was based on Piotr's own work and that of family members. It took quite a while to establish a design team. Piotr's wife, also an engineer, joined the company to look after the company's finances and to support her husband. Piotr and his wife have three children and have always dreamt that one day their children would take over the company. The owner started preparations for the succession process some time ago, but the process had to be speeded up due to his illness. In 2010, his son, Wojciech, became the managing director just as the company celebrated 20 years of operation.

WITEK Centre (PL) (Konopacka, 2015c): During Poland's economic transformation, which began in 1990, Karolina and her husband started a trading business. They started with a small shop (20 m²) in the centre of Krakow, in which they sold china and glass crockery. As time went on, they managed to utilize another part of Karolina's parents' property, which extended their business activity. Growing demand for what they were selling encouraged them to rent more and more retail space and their company continued to grow. The last stage of business development involved building a modern retail centre in the vicinity of Krakow, which continues to be expanded and developed. The company is active in the retail sector, selling furniture. Company assets were divided between Karolina and her children at an early stage. Today, each of them runs his or her own business independently, as separate legal entities.

Pillar (PL) (Gorowski, 2015): The PILLAR company was set up in the Eighties in Krakow, Poland, as a micro-business offering small refurbishing and construction services. Martin and Helena founded the business at the age of 35. At first the company based its existence on the

housing deficits on the Polish construction market, but in the Nineties its profile changed into a ‘classic’ developing business: they bought land and built apartments and commercial premises for sale, mainly in Krakow. At present the company employs 70 people. They are highly qualified specialists, who have been with the company for many years. The owners have two sons working at the firm and the company will be inherited by them.

Plantex (PL) (Paszowska, 2015): Plantex Horticulture Farm has been on the market since 1981, and since its beginning it has been dealing with innovative plant propagation. The company offers high quality products: young, healthy plants for further cultivation in nurseries and on plantations. At present the farm employs 81 people on a regular, full-time basis, and sells around 4 m cultivars per year with 1.5 ha in City outskirts and 3.5 ha in a village. The city plant hosts administration buildings (150 m²), laboratory warehouses (300m²) and 1,500 m² of glasshouses. The village premises comprises a 1,200 m² production hall and 7,500 m² of land under foil. The founders have three daughters. The two elder ones have their own businesses and the youngest one is about to take over the business with her husband.

Quality Meat (HU) (Szentesi, I., 2015): After having become unemployed due to the dissolution of the Farmers’ Co-op, the two owners Károly Kovács and his wife decided to buy an old slaughterhouse and meat processing plant from their savings in 1992. The company started to grow and in 2004 a new and modern slaughterhouse was built and the meat processing unit was also revamped. The company's main line of business is meat processing and preservation. Every day an average of 100 to 130 pigs are slaughtered and processed depending on seasonality. The total capacity of the slaughterhouse is 60,000 pigs per year. The couple have two sons who joined the business and gradually took over daily management. The founder only kept control over finances.

FEIN Winery (HU) (Gubányi, 2015):The winery was founded by Tamás FEIN, who worked as an economist, vintner, corporate leader, and bank account manager at that time. The FEIN couple decided to develop the wine cellar and press house in 1998. They bought 11 ha field and their estate was broadened to 21 ha in 2002.FEIN Winery was officially founded as Limited Liability Company in 2003.The FEIN family produces traditional, quality wines. The territory of the vineyard is 21 ha. The production results an average of 130 000 bottles per year with a wide range of red and white wines. The FEIN Winery’s distribution channels are a wine companyand its own sales channel. They operate ten shops in Budapest and five in other cities. Their own sales channel organizes wine tastings, dinners and an annual celebration. The founder and manager, Tamás and his wife, Zsófia, have two sons, the elder one is Károly, who will be the successor.

BI-KA Logistics(HU) (Kiss, 2015): After graduation, György Karmazin started his carrier at an agricultural trading company as a transport organizer in 1991. He realized that he had both the connections and the knowledge, and he could try to start a business in logistics on his own. Established in 1991, BI-KA Logistics was founded by György with the help of the parents-in-law. The small, family-owned, bootstrapping company has outgrown itself into one of the regional leaders in transport and logistics in the last 23 years. BI-KA Logistics provides domestic and international transport services and transportation, rail transportation, as well as transport of oversized, air, container, marine or dangerous goods, warehouse logistics services, full customs clearance, cargo insurance and consultancy in logistics. The business is exclusively business-to-business in nature and serves its customers in 30 countries, mainly in the European markets. Closing the 2013’s business year with a turnover of 16 million EUR, which means a 20.7% growth compared to the previous business year, in 2014, they could increase the turnover by 12%, even if their main partner remarkably cut orders.

A VERESÉNYKÉPESSÉG KULTURÁLIS KÓDJAI

CULTURAL CODES OF THE COMPETITIVENESS

Bakacsi Gyula

kutatóprofesszor, egyetemi tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar,
1149 Budapest, Buzogány u.10-12., +36-20-617-3686, bakacsi.gyula@uni-bge.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Atanulmány a különböző kulturális klaszterek versenyképességi mutatói eltérő mintázatának összehasonlításával mutat rá a versenyképesség kulturális meghatározottságára. A következtetések korlátozottsága ugyancsak kulturális gyökerű.

SUMMARY

The study points out the cultural codes of competitiveness through comparison of pattern variance of different cultural clusters. The limits of the conclusions has also cultural roots.

1. KULTÚRA ÉS TÁRSADALMI-GAZDASÁGI FEJLETTSÉG

A kultúrát a közösen osztott hiedelmekértékek olyan rendszereként értelmezhetjük, amelynek meghatározó szerepe van egy adott társadalom tagjai viselkedésének formálásában, alakításában. A kultúrának a komplex társadalmi jelenségeket meghatározó karakterisztikájára a társadalomtudományok széles köre világított rá, hogy csak néhányat emeljek ki: (Catell, 1950), (Toynbee, 1971), (Inglehart, 1997), (Ferguson, 2011), (Huntington, 2001).

A nemzeti illetve szervezeti kultúra kutatások jellemzően alapkutatás jelleggel tárják fel a kulturális mintázatokat, és legfeljebb „érésük” során jutnak el oda, hogy alkalmazott kutatási kérdésekre is elkezdjenek válaszokat keresni. Ezen alkalmazott kutatási kérdések között a legizgalmasabbak közé tartozik a kultúrák gazdasági-társadalmi fejlődésre, fejlettségre gyakorolt hatásának, e hatás ok-okozati viszonyainak vizsgálata és elemzése.

A korábban szinte megkérdőjelezhetetlen hegemoniájú Hofstede elmélettől a „piacvezető” elmélet pozíciót mindinkább magához ragadó GLOBE kutatás is bejárni látszik ezt az utat: az 1995-ös alapfelvételt követően először az elméleti alapozó (House-Hanges-Quintanilla-Dorfman-Javidan-Dickson-Gupta, 1999), (House-Wright-Aditya, 1997), (Dickson-Aditya-Chhokar, 2000), majda leíró, értelmező publikációk sorjázta, közülük is kiemelkedik a GLOBE monográfia (House et al., 2004).

Az egyébként alapvetően leíró GLOBE monográfia azonban már keresett összefüggéseket a kultúra és a gazdaság fejlettségének (ahogy a kötet fogalmaz: egészségességének) mutatószámai között, ezeket az 1. sz. táblázatban foglaltam össze.

Egy korábbi tanulmányomban már elemeztem a legszembevetőbb következtetéseket:

- „a gazdasági termelékenység mutató egyetlen kultúra változóval sem mutat semmiféle kapcsolatot
- az összes többi mutatóra nézve ugyanaz a három változó (Bizonytalanság kerülés, Teljesítményorientáció, Jövőorientáció) erős és szignifikáns pozitív és a Hatalmi távolsággal erős és szignifikáns negatív korrelációt mutat. Ezen társadalmi gyakorlatok tehát egyértelműen prediktívnek tűnnek a gazdasági egészségesség mutatószámaira.
- az intézményi kollektívizmusnak három mutatóval (Gazdasági konjunktúra, Kormányzati támogatás, Versenyképesség index) pozitív a korrelációja,
- a Csoport kollektívizmus ugyanakkor igen erős negatív előrejelzője ugyanezen három gazdasági egészségesség mutatószámnak.” (Bakacsi, 2006)

1.táblázat: A gazdasági egészségesség mutatószámai és a GLOBE társadalmi érték kultúra-változói közötti kapcsolat (House et al. 2004. pp. 38-41.) alapján

	Econ o- micPr os- perity	Economicp roduc-tivity	GovernmentSupportf orProsperity	SocietalSupportfo rCompeti-tiveness	Worl d Comp eti- tiveness Index
N=GLOBE rész minta	n=57		n=40	n=40	n=41
Teljesítmény orientáció	- 0,28*				- 0,44* *
Intézményi kollektívizmus	- 0,48* *		-0,46**		- 0,47* *
Csoport kollektívizmus	- 0,30*				
Jövőorientáció	- 0,62* *		-0,57**		- 0,41* *
Hatalmi távolság				0,47**	0,38*
Nemi egyenlőség	0,36* *				
Bizonytalanság kerülés	- 0,80* *		-0,75**		- 0,49* *
Humánorientáció					
Rámenősség					

* p < 0,05, ** p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatban)

Forrás: (Bakacsi, 2006: 39)

2.KULTÚRA ÉS VERSENYKÉPESSÉG

A társadalomtudományi és gazdasági szakirodalom a gazdasági fejlődés, növekedés magyarázó tényezői között világosan elkülöníthető faktorokként tárgyalja a gazdasági állapotváltozók mellett a kulturális adottságokat (lásd pl.: Acemoglu-Johnson-Robinson, 2005). Mindkét tényező fontosnak tűnik, ám amíg az endogén jellegű állapotváltozó, a kultúra (kultúra-változók) kvantitatív mérése szélesebb körben, több országra (kultúrára) kiterjedően meg nem történt (kulturaközi kutatások), utóbbi összefüggést csak spekulatív módon lehetett vizsgálni, ám empirikus tesztelésére nem volt mód.

Kutatásomban a GLOBE kultúra mintázatai és a WCI versenyképesség mutatói között keresek összefüggést. Ez a mintázat többféleképpen is megragadható.

Egy korábbi közleményben sikerült megragadható korrelációkra rávilágítani kultúra és versenyképesség viszonyában (Bakacsi, 2006), (Bakacsi, 2007). Ezeket a következőkben lehet röviden összefoglalni:

- A versenyképesség társadalmi támogatása (SocietalSupportforCompetitiveness)³⁹ a Bizonytalanságkerüléssel, a Jövőorientációval, a Teljesítményorientációval és a Hatalmi távolsággal mutattak erős szignifikáns kapcsolatot – utóbbival negatívan, előbbiekkal pozitívan korrelálva. Vegyük észre: éppen ez a négy változó a *Fejlesztésorientáltság vs. Status quo orientáltság* főfaktor kompozit-változói (lásd: Bakacsi, 2012).
- A kutatási eredmények tükrében a WCI verseny-képesség mutató szinte mindegyik rész-mutatószámára pozitív hatással van az a jellegzetes meta-szintű kultúra mintázat, amelyet jövő- és teljesítmény orientáltság, a bizonytalanságokat társadalmi intézményekkel kontrollálni törekvő, kis hatalmi távolság és a társadalmi léptékben kollektív stratégiákra irányuló törekvés (intézményi kollektivizmus) jellemez. A verseny-képességet szűkebb társas közegben kollektív stratégiákkal megalapozni igyekvő, befelé forduló társadalmi gyakorlat ugyanakkor nem kedvez a versenyképességnek. (A részmutatószámok korrelációit lásd: Bakacsi, 2006)

Kultúra és versenyképesség kapcsolatának egyfajta módja tehát a kultúra változók és a versenyképesség mutató-számok korrelációinak vizsgálata és elemzése. Jelen tanulmányban arra teszek kísérletet, hogy a WCI mutató négy fő kompozit mutatóját alapul véve megvizsgáljam, hogy vannak-e azonosítható hasonlóságok-különbségek a GLOBE által azonosított tíz kulturális klasztere (lásd: Gupta-Hanges-Dorfman, 2002) között ate tekintetben, hogy versenyképességüket a mutatószámok milyen mintázata alapozza meg.

A 2004-ben publikált GLOBE adatok felvételének időpontja 1995, a 2006-ban közzétett versenyképességi mutatószámok mérési időpontja 2005. Az egy évtizedes „késleltetés” indoka az, hogy feltételezésem szerint az adott pillanatban mért kultúra mintázat hatása olyan összetett gazdasági jelenségre, mint a versenyképesség semmiképpen nem azonnali, hanem utólagos – a 10 évnyi különbségű adatsorok erre a késleltetésre jó becslésnek tűnnek.

A versenyképességi mutatók forrása az IMD világszerte ismert IMD World Competitiveness Yearbook 2005-ös évre közölt WCI mutatói.

A mintázat azonosítására a mutatószámrendszerben két hierarchikus szintig vizsgáltam: az alap WCI mutató négy mutatóját, és azok 5-5 részmutatóját tekintetem át⁴⁰. A vizsgált mutatók a következők voltak:

- WCI-1 Gazdasági teljesítmény (Economic Performance): A hazai gazdaság makro-gazdasági értékelése
 - o WCI 1-1: Hazai gazdaság (Domestic Economy)
 - o WCI 1-2: Nemzetközi kereskedelem (International Trade)
 - o WCI 1-3: Nemzetközi befektetések (International Investment)
 - o WCI 1-4: Foglalkoztatás (Employment)
 - o WCI 1-5: Árak (Prices)
- WCI-2 Kormányzati hatékonyság (Government Efficiency): Annak mértéke, hogy a kormányzati politikák mennyire iránymutatóak a versenyképesség szempontjából
 - o WCI 2-1: Közpénzügyek (Public Finance)
 - o WCI 2-2: Fiskális politika (Fiscal Policy)
 - o WCI 2-3: Intézményi keretek (Institutional Framework)
 - o WCI 2-4: Gazdaság jogalkotás (Business Legislation)
 - o WCI 2-5: Intézményi keretek (Societal Framework)

³⁹ az IMD (International Institute for Management Development) által publikált World Competitiveness Report egyik mutatója

⁴⁰ A teljes mutatószámrendszer áttekintéséhez és a részmutatók definícióihoz lásd: IMD World Competitiveness Yearbook 2005

- WCI-3 Üzleti hatékonyság (Business Efficiency): Annak a mértéke, hogy a vállalatok mennyire innovatív, nyereséges és felelős módon érik el teljesítményüket
 - o WCI 3-1: Termelékenység és hatékonyság (Productivity&Efficiency)
 - o WCI 3-2: Munkaerő piac (Labor Market)
 - o WCI 3-3: Pénzügy-finanszírozás (Finance)
 - o WCI 3-4: Menedzsment gyakorlat (Management Practices)
 - o WCI 3-5: Beállítódások és értékek (Attitudes and Values)
- WCI-4 Infrastruktúra (Infrastructure): Annak a mértéke, hogy az alapvető, a technológiai, a tudományos és a humán erőforrások mennyiben szolgálják az üzleti szféra szükségleteit.
 - o WCI 4-1: Alap infrastruktúra (Basic Infrastructure)
 - o WCI 4-2: Technológiai infrastruktúra (Technological Infrastructure)
 - o WCI 4-3: Tudományos infrastruktúra (Scientific Infrastructure)
 - o WCI 4-4: Egészségügy és környezet (Health and Environment)
 - o WCI 4-5: Oktatás (Education)⁴¹

A GLOBE kutatás 62 országra kiterjedő differenciált (9 leíró illetve normatív változót magába foglaló) kultúra mérési eredményeire alapozott klaszterezés tíz – diszkriminanciaanalízissel megerősített –országcsoporthoz (kulturális klaszter) azonosított

2. táblázat: GLOBE klaszterek⁴²

Angol	Észak-Európa	Germán-Európa	Kelet-Európa	Latin-Európa
Anglia Ausztrália Dél-Afrika (fehér) Írország Kanada Új-Zéland USA	Dánia Finnország Svédország	Ausztria Hollandia Németország (volt NDK) Németország (volt NSZK) Svájc	Albánia Görögország Grúzia Kazahsztán Lengyelország Magyarország Oroszország Szlovénia	Franciaország Izrael Olaszország Portugália Spanyolország Svájc (francia)
Szub-Sahara Afrika	Arab (Közel-Kelet)	Dél-Ázsiai	Konfuciánus Ázsia (kínai világ)	Latin-Amerika
Dél-Afrika (fekete) Namíbia Nigéria Zambia Zimbabwe	Egyiptom Katar Kuvait Marokkó Törökország	Fülöp-szigetek India Indonézia Irán Malajzia Thaiföld	Dél-Korea Hong Kong Japán Kína Szingapúr Tajvan	Argentína Bolívia Brazília Costa Rica Ecuador El Salvador Guatemala Kolumbia Mexikó Venezuela

Forrás: (Gupta-Hanges-Dorfman, 2002:13)

⁴¹Ezen mutatók és a GLOBE 9 kultúráváltatójának korrelációit a (Bakacsi, 2006) közlemény tartalmazza

⁴² Itt jegyezzük meg, hogy a Cseh Köztársaság nem szerepel a klaszterekbe sorolt országok között. A cseh minta adatai olyan extrém értékeket mutattak szinte minden mért kultúra és leadership változó esetében, amely rendkívüli módon megnehezítette mind a csehek besorolását a klaszterek valamelyikébe, mind magát a stabil klaszter képzést. Ezért - hogy elkerüljék az adatok erőltetett és félrevezető magyarázatát - a cseh minta elhagyása mellett döntöttek.

A GLOBE által mért 62 ország és a WCI Yearbook 2005 listáján szereplő országok (60) közös része 42. A 2. sz. táblázatban **félövr szedéssel** emeltem ki a két minta közös részét alkotó országokat. A tíz közül két olyan klaszter van – Szub-Sahara Afrika és Arab (Közel-Kelet) –, amelyek esetében a két minta átfedése mindössze 1-1 országra korlátozódik, így az érdemi összehasonlító elemzésbe ezeket nem tudtam bevonni. Ennek folyománya, hogy az afrikai földrész lényegében kimarad az elemzésből. Így végül a tényleges elemzési mintám 40 országra terjedt ki.

3. EREDMÉNYEK

A 3. sz. táblázat foglalja magába a kutatás alap-adatait:

- az oszlop fejléceiben a WCI alap-mutatót, annak 4 mutatóját és ezek 5-5 részmutatóit soroltam fel;
- a sorok fejléceiben a GLOBE és a WCI országok 42 közös elemét jelentő országokat listáztam, mégpedig a GLOBE klaszterek szerint rendezve;
- A táblázat adatai az adott ország adott versenyképesség mutató szerint *rangsámát* jelöli.
- A rangszámokat egyszerű színkóddal láttam el. Az adott mutatószám szerinti rangsor **felső** harmadába tartozó rangszám-pozíciót (1-20) **rangsám** formátummal jelöltem (fekete táblázati boxban fehér rangszám), a **középső** harmadába tartozó rangszám pozíciókat (21-40) **rangsám** formátummal jelöltem (szürke táblázati boxban fekete rangszám), végül az **alsó** harmadba tartozó rangszám pozíciókat (41-60) **rangsám** formátummal jelöltem (fehér táblázati boxban fekete rangszám)

A táblázat értelmezéséhez néhány további megjegyzést fűzök:

1. azon országok esetében, amelyekben A GLOBE több megkülönböztethető kultúra jelenlétét feltételezte (Németország: nyugat és kelet, Dél-Afrika: fekete és fehér népesség, Kanada: angol és francia ajkú – utóbbira viszont nincs adat) az ország WCI rangsor-számait a vonatkozó adatsorokban azonos tartalommal szerepeltettem (az IMD-nek nem lévén kulturálisan „megbontott” mérése);
2. a rangszámok felső, középső és alsó harmadba rendezése során mindig a teljes 60-as IMD Yearbooklista adatai szerepelnek, azaz nem a két lista közös része szerinti, hanem a teljes 60-as lista szerinti rangszámok. Nem végeztem tehát egy 42-es részmintára történő újra-rangsorolást.

A táblázatot elemezve a következő értékelő megállapításokat tehetjük:

- a WCI főmutató tekintetében a nyugati kultúrák (angol-szász, germán, észak-európai) országai mellett csak konfuciánus ázsiai klaszterbe tartozó országok tudtak csak felső harmados rangszámot elérni. A kelet-európai illetve latin-amerikai klaszter országai – a középső harmad alján rangsorolt Magyarország (37) kivételével – csak alsó harmadbéli pozíciókat értek el. Latin-Európa és Dél-Kelet Ázsia országai a középső és az alsó harmadban rangsorolódtak.

3. táblázat: A GLOBE kulturális klaszterébe sorolt országok WCI és annak mutatószámai szerinti rangsorai

© IMD WORLD COMPETITIVE NESS YEAR- BOOK 2005	World Competitiveness Index	1 Economic Performance					2 GovernmentEfficiency					3 Business Efficiency					4 Infrastructure								
		1-1 Economic Performance	1-1 DomesticEconomy	1-2 International Trade	1-3 International Investment	1-4 Employment	1-5 Prices	2 GovernmentEfficiency	2-1 Public Finance	2-2 Fiscal Policy	2-3 Institutional Framework	2-4 Business Legislation	2-5 Societal Framework	3 Business Efficiency	3-1 Productivity&Efficiency	3-2 Labor Market	3-3 Finance	3-4 Management Practices	3-5 Attitudes and Values	4 Infrastructure	4-1 Basic Infrastructure	4-2 TechnologicalInfrastructure	4-3 ScientificInfrastructure	4-4 Health and Environment	4-5 Education
Angol																									
USA	1	1	1	3	1	0	6	6	8	2	3	0	6	3	2	7	1	9	3	1	1	1	1	2	1
Kanada (angol)		1	1	3	3	1			2	2				1	2	1	1				1	1	1	1	
Ausztrália	5	2	1	5	1	8	6	9	2	5	8	9	9	1	5	3	2	8	9	9	2	6	7	5	2
Írország	9	2	3	4	1	2	4	5	1	9	5	1	3	4	8	5	3	5	3	5	3	0	6	8	0
Új-Zéland	1			1			4	1					3	1		2	2	1		3	4	3	2	3	1
Anglia	2	6	7	2	5	9	6	0	9	4	7	8	5	0	4	0	0	7	6	1	4	4	7	4	5
Dél-Afrika (fehér)	1	1	4	3	3		1			2	1			1	3	1	2	1	1	2	2	3	3	1	1
	6	5	0	8	8	4	1	8	6	1	9	5	8	8	3	9	2	2	4	6	5	2	5	9	9
	2	1	1	3		2	5	2	3	3	2	2	2	2	3	3		3	4	2	2	1	1	2	3
	2	4	0	7	4	2	1	7	7	3	9	2	9	6	0	9	7	8	0	5	1	8	2	6	6
	4	4	5	2	2	5		3	3	1	4	4	4	4	5	5	3	2	3	5	5	5	5	5	5
	6	2	4	1	8	9	1	4	0	1	9	4	2	0	2	7	2	4	6	8	1	2	0	7	9
Észak-Európa																									
Dánia	1	3	1	2	4	2	4			4				1	2			1		1	1	1			
Finnország	0	1	4	8	8	0	9	4	8	3	2	4	4	7	1	3	5	1	2	5	1	1	3	7	4
Svédország		3	2	4	3	5	1	1	1	3					2			1		1	1				
	6	2	0	4	2	1	7	3	2	6	3	3	2	9	9	8	9	2	5	4	7	5	7	6	1
	1	3	2	2	3	3	2	2	2	5	2	1	1	1	1	2	1	1	2		2	1			
	4	0	2	5	7	6	3	2	7	3	4	9	1	6	0	7	4	0	6	8	8	3	4	8	5
Germán																									
Svájc		1	2		1		4			1		1	1	2	1		1	2		1	1				
Hollandia	8	9	4	6	3	7	8	7	3	3	6	4	3	4	0	4	3	3	7	2	3	4	5	1	7
Ausztria	1	1	3			2	2	2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
Németország(K/Ny)	3	0	3	9	6	1	8	3	1	9	4	2	5	5	7	1	0	8	8	3	7	7	9	0	3
	1	2	2	1	2	3	4	2	2	5	1	1	1	1		3	1		2	2	1	3	2	1	1
	7	6	7	0	2	1	2	0	9	0	0	3	4	2	6	3	9	7	4	1	6	0	5	4	8
	2	2	1		5	3	1	3	4	5	3	3	1	3	2	4	2	3	4	1		1			3
	3	3	6	4	6	8	8	5	9	4	8	1	0	6	1	1	5	6	6	1	8	6	3	3	4
Latin-Európa																									
Izrael	2	3	4	4	4	4	2	2	5	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	4	1	1	2	
Franciaország	5	8	2	3	4	0	1	9	3	0	6	4	9	1	2	9	3	5	1	9	3	0	4	3	6
Spanyolország	3	1	1			5	3	4	3	5	3	4	2	4	1	5	2	3	5	1	1	2		1	2
Portugália	0	9	7	4	2	0	3	5	9	8	6	0	7	5	9	1	7	4	7	7	4	1	9	3	0
Olaszország	3	2	3	2		4	3	3	2	3	2	4	3	4	4	5	1	4	4	3	2	4	3	2	3
	8	5	7	3	7	1	1	0	4	5	8	5	1	8	1	3	7	8	9	3	0	1	9	7	3
	4	4	6	4	4	3	1	4	4	3	4	3	3	5	5	4	3	5	4	3	4	2	5	3	3
	5	4	0	1	2	2	3	1	6	8	3	8	4	1	4	8	7	3	7	5	1	9	3	5	5
	5	3	3	2	2	5	4	5	5	6	5	4	5	5	3	6	4	5	4	3	5	3	3	2	4
	3	7	5	2	5	2	3	8	6	0	0	9	3	3	9	0	7	5	8	6	7	3	7	9	2
Konfuciánus Ázsia																									
Hon-Kong					1	7				1		2							2			3	2	2	
Szingapúr	2	4	8	3	3	7		1	5	1	7	1	0	1	1	4	2	6	1	0	4	4	8	5	6
Tajvan		1			1	1	2		2	1			1				1	1				1	1	1	
Japán	3	5	2	2	7	1	2	2	8	2	1	2	8	5	7	3	6	9	4	6	2	3	8	6	4
Dél-Korea	1	1	1	1	3	1	2	1	2		2	2	3		1			1		1	2		1	3	1
Kína	1	8	8	5	9	3	6	9	3	5	0	0	7	6	4	8	6	4	7	8	2	5	0	6	6
	2	2		3		1	5	4	4	3	2	3	5	3	3	3	2	4	2		1			1	2
	1	1	4	5	9	4	7	0	8	1	5	9	0	5	5	8	8	3	8	3	8	9	2	1	8
	2	4	3	3	5		5	3	1	1	3	3	5	3	4	2	3	2	2	2	2		1	3	4
	9	3	2	4	1	8	6	1	4	5	0	4	8	0	2	6	8	6	5	3	3	2	5	3	0
	3			1	3	4	2			3	4	3	5	5		5	5	3	4	2	3	2	5	5	5
	1	3	2	1	0	1	4	1	1	9	1	6	3	0	1	6	5	6	8	2	4	8	0	0	5
Dél-Kelet Ázsia																									
Thaiföld		2	7	4	1	4	2	7	1	1	2	1	2	3	2	5	5	4	2	1	4	3	4	5	4

	7		4	8	5			4	8		1	7	0	8	6		6	7	6	7	8	5	6	6	6
Malajzia	2		3		4			2	4	1	1	3	4	2	4	1	3	2	2	3	3	2	4	3	3
	8	8	6	6	9	6	4	6	4	6	8	0	5	5	4	2	5	8	1	4	6	2	4	9	7
India	3	1	2	4	2	1		3	5		3	4	4	2	4		3	3	1	5	4	4	3	5	5
	9	2	1	8	0	9	2	9	1	7	3	8	9	3	5	2	0	9	7	4	0	3	0	8	8
Fülöp-szigetek	4	4	5	5	5	2		4	5	1	5	5	2	3	5		5	3	3	5	6	3	5	5	5
	9	1	8	1	7	5	5	7	7	4	4	0	4	8	8	1	0	0	1	5	0	6	8	5	3
Indonézia	5	6	5	4	6	5	5	5	3		5	5	5	5	6	4	5	5	5	6	5	6	4	6	6
	9	0	7	6	0	4	2	3	2	6	6	9	5		9	0	6	3	9	3	0	4	0	7	0
Latin-Amerika																									
Kolumbia	4	5	5	5	4	5		4	5	2	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	5	4	3	5	1
	7	4	9	9	1	6	8	3	2	9	1	6	3	3	3	8	0	5	9	3	4	9	9	4	7
Brazília	5	3	4	4	2	2	3	5	4	3	5	5	5	3	4	1	5	2	2	5	4	5	5	4	5
	1	3	7	2	9	7	4	7	7	9	9	3	2	1	6	0	2	0	2	2	8	1	1	8	2
Mexikó	5	4	5	4	5	2	3	4	2	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5
	6	6	3	9	0	6	2	8	0	7	1	2	7	4	5	2	7	1	1	9	6	9	0	3	6
Argentína	5	2	3	3	5	2		5	6	4	5	5	5	6	5	5	6	5	5	4	3	5	5	4	4
	8	9	1	9	4	9	9	9	0	4	7	6	9	0	0	8	0	8	9	8	7	0	9	0	7
Venezuela	6	5		5	5	4	5	6	5	2	6	6	6	5	2	5	5	5	6	5	5	5	5	4	5
	0	9	6	8	5	3	9	0	4	0	0	0	0	7	7	9	8	2	0	6	0	7	4	9	4
Kelet-Európa																									
Hungary	3	5	5	3	2	3	5	3	4	4	4	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	1
	7	0	0	6	4	9	3	8	5	7	5	7	8	3	1	1	6	5	5	9	6	5	6	2	2
Görögország	5	4	4	2	4	5	3	5	5	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3
	0	9	8	6	3	5	8	2	8	8	8	3	8	9	8	6	9	9	5	7	4	8	5	1	1
Szlovénia	5	3	5	1	5	3	1	4	1	5	4	5	3	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3
	2	9	2	9	9	5	5	9	7	2	7	5	6	2	3	7	8	7	4	8	2	0	1	1	8
Oroszország	5	5	3		3	4	6	4		1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	2	5	2
	4	7	0	7	3	6	0	6	3	8	2	8	4	5	7	9	9	4	2	6	5	5	1	9	7
Lengyelország	5	5	4	2	4	5	2	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	6	5	5	4	5	4	5	4
	7	5	6	0	6	8	5	6	2	6	5	7	1	8	3	4	4	0	6	0	2	6	6	2	4

Forrás: saját szerkesztés

- a WCI-1: Gazdasági teljesítmény (Economic Performance) mutató szerinti rangszámokat elemezve az alapmintától néhány érdekes eltérésre figyelhetünk fel. A gazdasági teljesítmény tekintetében már csak az angol és a konfuciánus ázsiai kultúrák országaiban dominál a felső harmados rangszám, a germán kultúrájú országok nagyobb része és az észak-európai (skandináv) országok mindegyike középső-harmados etekintetben. Dél-Kelet Ázsia viszont sajátos Janus-arcot mutat: 3 országa (Thaiföld, Malajzia, India) felső-, kettő (Fülöp-szigetek, Indonézia) viszont alsó harmados. Latin-Európa dominánsan középső-, Latin-Amerika és Kelet-Európa pedig dominánsan alsó harmadbéli rangszámokkal jellemezhető.
- WCI-2 Kormányzati hatékonyság (GovernmentEfficiency) szerinti elemzés néhány további érdekes eltérésre mutat rá! Az angol kultúra országai ebben is magasan rangsoroltak, a skandináv országok ebben ugyancsak erősek, a germán kultúra országai azonban már inkább középső-harmadosak. A közismerten centralizált gazdaságirányítással jellemezhető konfuciánus országok közül ez a centralizált gazdaságpolitika a „kis-tigriseknél” kiemelkedően, a nagyoknál inkább közepesen hatékony (bár Kína az középső harmad legelső rangsoroltja!). Latin-Európa országai a középső és az alsó harmadban, Latin-Amerika és Kelet-Európa országai pedig jellemzően az alsó harmadban rangsorlódnak. Dél-Kelet Ázsiábanmegint csakszínes a képlet: Thaiföldfelő-, Malajzia és India középső-, a Fülöp-szigetek és Indonézia viszont alsó harmados.
- WCI-2 Kormányzati hatékonyság (GovernmentEfficiency) szerinti elemzés néhány további érdekes eltérésre mutat rá! Az angol kultúra országai ebben is magasan rangsoroltak, a skandináv országok ebben ugyancsak erősek, a germán kultúra országai azonban már inkább középső-harmadosak. A közismerten centralizált gazdaságirányítással jellemezhető konfuciánus országok közül ez a centralizált gazdaságpolitika a „kis-tigriseknél” kiemelkedően, a nagyoknál inkább közepesen

hatékony (bár Kína az középső harmad legelső rangsoroltja!). Latin-Európa országai a középső és az alsó harmadban, Latin-Amerika és Kelet-Európa országai pedig jellemzően az alsó harmadban rangsorolódnak. Dél-Kelet Ázsiában megint csak színes a képlet: Thaiföld felő-, Malajzia és India középső-, a Fülöp-szigetek és Indonézia viszont alsó harmados.

- WCI-3 Üzleti hatékonyság (Business Efficiency) tekintetében az angol kultúra országai megint csak döntően felső harmadbéliek, a skandinávok valamennyien, a germán kultúra országai is többségükben magasan rangsoroltak. Konfuciánus Ázsia országaiban ott magas az üzleti hatékonyság, ahol a kormányzati is az volt (kis-tigrisek), és ott közepes, ahol amaz is az volt. Dél-Kelet Ázsia ebben a dimenzióban viszonylag egységesen közepesen hatékony. Viszonylag „homogén” ugyanakkor Latin-Amerika és Kelet-Európa üzleti „hatékonytalansága” (közülük csak Brazília és Magyarország sorolódott a középső harmadba). Figyelemre méltó ugyanakkor Latin-Európa dominánsan alsó harmados pozíciója tekintetben.
- végül a WCI-4 Infrastruktúra (Infrastructure) rangszámait áttekintve a nyugati kultúrákban (angol, germán, északi) és a kínai világban az infrastruktúra egyértelműen versenyképességet támogató tényező, Latin-Európa tekintetben ugyancsak erős, Kelet-Európa felemás képet mutat (közepes és alsó harmadbéli országaival), Latin-Amerikában és Dél-Kelet Ázsiában pedig ez inkább visszahúzó tényezőnek tűnik.

Ezen értékelő megállapításokat egy kissé tömöritettebb táblázatba rendezve azt láthatjuk, hogy a nyolc elemezhető kulturális klaszter versenyképességi „siker-képlete” meglehetősen színes (lásd 4. sz. táblázat):

- a WCI főmutató szerint a versenyképességi rangsor felső harmadába rangsorolt három nyugati kultúra jellemzően jó az egyes mutatókban is, még ha mindegyiknek van is egy-egy „sánta lába”: az észak-európainak (skandinávnak) a (makro)gazdaság teljesítmény, a germának ugyanez és az infrastruktúra, az angol kultúrák némelyikének szintén az infrastruktúra.

4. táblázat: A GLOBE kulturális klasztereinek WCI és annak mutatószámai szerinti összképe

Kulturális klaszter	World Competitive ness Index	1.Economic Performance	2.Government Efficiency	3. Business Efficiency	4.Infra-structure
Angol	felső	felső	felső	felső	felső/közép
Észak-Európa	felső	középső	felső	felső	felső
Germán	felső	felső/közép	felső	felső	felső/közép
Latin-Európa	közép/alsó	középső	közép/alsó	alsó	felső/közép
Konfuciánus Ázsia	felső/közép	felső	felső/közép	felső/közép	felső/közép
Dél-Kelet Ázsia	közép	felső/alsó	közép	közép	alsó
Latin-Amerika	alsó	közép/alsó	alsó	alsó	alsó
Kelet-Európa	alsó	alsó	alsó	alsó	közép/alsó

Forrás: saját szerkesztés

- a transz-atlanti gazdasági pozíciókat ostromló ázsiai „trónkövetelők” közül a kínai világ felső-közép versenyképességi támadó-pozícióját rendre hasonló részpozíciók támasztják alá. Dél-Kelet Ázsia minden tekintetben egy lépéssel mögöttük van, különösen az infrastruktúra területén kell erősíteniük, hogy javítsák versenyképességüket.

- Latin-Európa középső/alsó harmadbéli pozícióját lényegében minden mutató alátámasztja, csak az infrastruktúra tűnik e kultúra relatív erősségének.
- Latin-Amerika és Kelet-Európa alsó harmadbéli versenyképességét ugyanakkor egy-egy kivételtől eltekintve alsó harmadbéli rangszámú mutatószámok támasztják alá. A kivételek: (makro)gazdasági teljesítmény (Latin-Amerika) és infrastruktúra (Kelet-Európa).

4. DISZKUSSZIÓ

Jelen kutatás természetesen csak első, nagyvonalú következtetésekre ad csak módot: a megfogalmazott értékelő megállapítások inkább tekinthetők erős hipotéziseknek, mint rigorózan bizonyított tételeknek. A kutatás elmélyítésének egyik iránya a részmutatók szintjéig lenyúló finomított mélyelemzés – ez azonban jelen tanulmány kereteit szétfeszítette volna.

Ugyancsak erősítheti a következtetéseket egy idősoros elemzés is: a WCI 2005 mutatóin alapuló vizsgálata mellett a versenyképességi mutatók hosszabb idősorának trendjeirámuthatnának a kulturális meghatározottság dinamikájára. Ez így „csak” egy pillanatfelvétel.

Versenyképesség mutató(k)nak van egy „kulturális torzítása”: a mérés és értékelés olyan kiválasztott indikátorokra alapozódnak, amelyek jellegzetesen „nyugatiak”, azaz relatíve kedvező helyzetbe hozzák azokat az országokat, amelyek ebben a kultúrában gyökereznek.

Különösen érzékeny ezen rangsorolás akkor, amikor a társadalmi-gazdasági szerkezetek paradigmatis változások előtt (alatt) állnak – gondoljunk itt a távol-keleti gazdaságos előretörésére!

A versenyképesség az értékteremtés képességének egy összetett mutatószáma, különösen ha országok versenyképességét vizsgáljuk:

- arra mutatnak rá, hogy egy ország mennyire képes az értékteremtő szinergia lehetőségeket felismerni, megragadni és tényleges értékteremtésre váltani,
- ezek a szinergiák lehetnek az adott országon belüliek illetve az országok közötti komplementaritásokat kihasználva lehetnek a nemzetközi gazdasági térben;
- azaz keverednek benne komparatív és kompetitív előnyök.

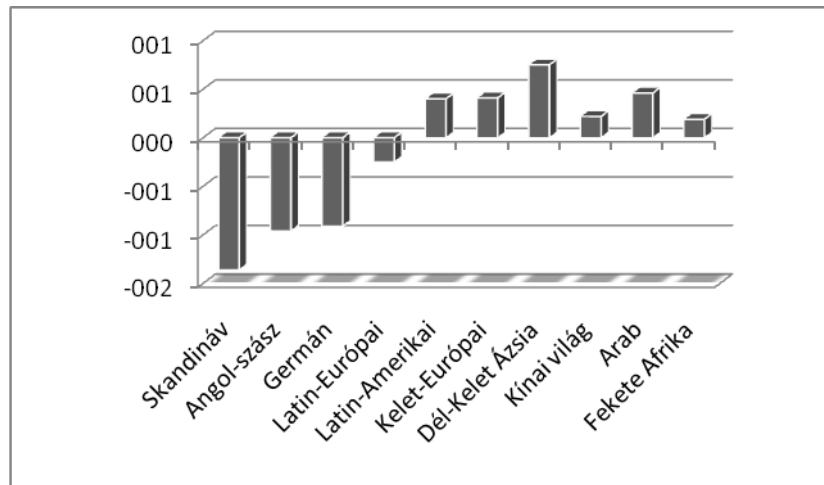
A szinergiák megvalósításának képessége kulturálisan kódolt: a kooperativitásra való hajlam ennek különböző mintázatait rajzolja meg. A kultúra vizsgálatokban ezt az individuális (az önérdeket a közös elé rangsoroló) vs. kollektivist (az önérdeket a közös alá rendelő) változóval szokás mérni. A kétféle szinergia lehetőség mögött ugyancsak azonosítható egy kulturális mintázat, amelyet a GLOBE differenciáltan mérni tudott: a közvetlen interaktív közegben való kooperatív hajlandóságot a *Csoport kollektívizmus*, a szélesebb társas környezetben való kooperatív hajlandóságot az *Intézményi kollektívizmus* változó méri.

A GLOBE kutatás alapján azonosított 10 kulturális klaszternek a csoport kollektívizmus világszerte való pozitív illetve negatív eltérését a 1. sz. ábrán, ugyanezen klasztereknek az intézményi kollektívizmus világszerte való eltérést pedig a 2. sz. ábrán ábrázoltam. A 3. sz. ábrán pedig a kétféle kollektívizmus változónak rendre a saját világszerte való eltérését mutatom be egymás mellett (saját szerkesztésű ábrák House és tsai, 2004 adatainak felhasználásával).

Figyelemre méltó, hogy vannak olyan kultúrkörök, amelyeknél

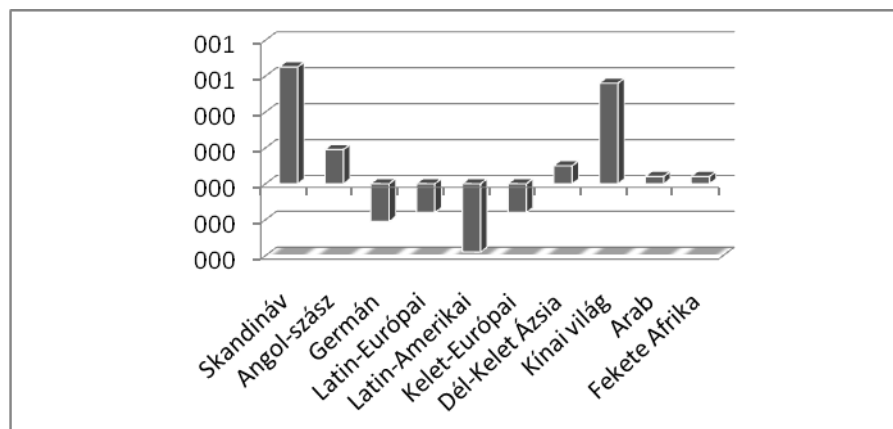
- mindkét kollektívizmus változó tekintetében a világszerte fölötti értéket mértünk: a dél-kelet ázsiai, a kínai világ, az arab és az Egyenlítőtől délre található (fekete) afrikai kultúrák,
- mindkét kollektívizmus változó tekintetében a világszerte alatti értéket mértünk: a germán és a latin-európai kultúrák,

- az intézményi kollektívizmus tekintetében világátlag feletti, a csoport-kollektívizmus tekintetében ugyanakkor világátlag alatti értékeket mértünk: a skandináv és az angol-szász kultúrák,
- az intézményi kollektívizmus tekintetében világátlag alatti, a csoport-kollektívizmus tekintetében világátlag feletti értékeket mértünk: a latin-amerikai és a kelet-európai kultúrák.



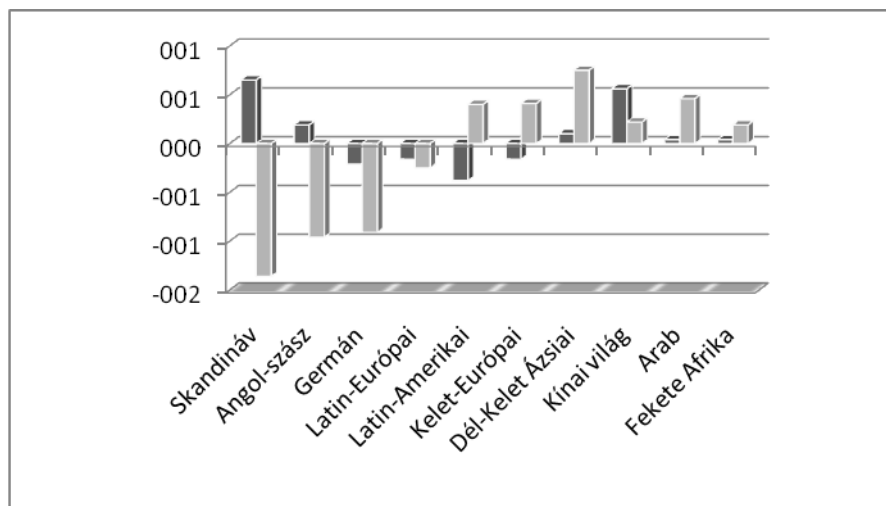
1. ábra: A kulturális klaszterek eltérése a világátlagtól a csoport-kollektívizmus változó szerint

Forrás: Bakacsi, 2011



2. ábra: A kulturális klaszterek eltérése a világátlagtól az intézményi kollektívizmus változó szerint

Forrás: Bakacsi, 2011



3.ábra: A kulturális klaszterek eltérése a világlátlagtól a két kollektívizmus változó szerint – egybe szerkesztve
 Forrás: (Bakacsi, 2011)

Izgalmas rávilágítani arra, hogy eltérő történelmi korszakok a fenti kombináció eltérő mintázataival jellemezhető kultúrákat emeltek a centrumba! A jelenlegi gazdasági-hatalmi világlátlagt az intézményi kollektívizmus tekintetében világlátlagt feletti, a csoport-kollektívizmus tekintetében ugyanakkor világlátlagt alatti értékeket mutató nyugati világ határozza meg. Ugyanakkor egyre egyértelműbbek a jelei a mindkét kollektívizmus mérce szerint kooperatív kultúrák előre törésének. Ez a versenyképességről alkotott mérőeszközünk újragondolását is eredményezheti!

IRODALOMJEGYZÉK

- Acemoglu, Daron - Johnson, Simon – Robinson, James A. (2005): Institutions as a Fundamental Cause of Long-Run Growth in: Aghion, Philippe – Durlauf, Steven N. (eds.) (2005): *Handbook of Economic Growth*. Volume 1, Part A, Elsevier BV, Chapter 6, pp. 385-472
- Bakacsi, Gyula (2006): Kultúra és gazda(g)ság – a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúra változóinak összefüggései. *Vezetéstudomány* 37(12) (Különszám); pp: 35-46.
- Bakacsi Gyula (2007): *Kultúra és versenyképesség*. Előadás a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara által - a miskolci közgazdászok 20. évfordulója alkalmából rendezett „Tudásalapú társadalom – Tudásteremtés – Tudástranszfer – Értékváltás” konferenciájának II. Szekciójában: Hálózatosodás, verseny, versenyképesség (2007. október 10-11., Lillafüred)
- Bakacsi Gyula (2011): Együttműködni nem kell, hanem érdemes! *Harvard Business Review magyar kiadás*, 15 (9) pp. 33-42.
- Bakacsi Gyula (2012): A GLOBE-kutatás kultúráváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. *Vezetéstudomány* 43 (4) pp: 12-22.
- Catell, R. (1950): The principal culture patterns discoverable in the syntax dimensions of existing nations. *Journal of Social Psychology*, 32 (2): 215-253.
- Dickson, M. W. - Aditya, R. N. - Chhokar, J. S. (2000). Definition and interpretation in cross-cultural organizational culture research: Some pointers from the GLOBE research program. in: Ashkanasy, N.M. - Wilderom, C.P.M. - Peterson, M.F. (eds.): *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage: pp. 447-464.
- Ferguson, Niall (2011): *Civilizáció*. Scolar, Budapest

- Gupta, V. – Hanges, P. -Dorfman, P.W. (2002): Culturalclusters: methodology and findings. *Journal of World Business* 37 (1) pp. 11-15
- House, R. J. -Hanges, P. J. - Ruiz-Quintanilla, S. A. -Dorfman, P. W. -Javidan, M. - Dickson, M. - Gupta, V. (1999): Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1(2)pp. 171-233.
- House, Robert J. – Wright, Norman S. –Aditya, Ram N. (1997): Cross-culturalresearchonorganizational leadership. A criticalanalysis and a proposedtheory. in: Early, P. Christopher – Erez, Miriam (eds.): *New perspectivesoninternationalindustrial/organizationalpsychology*. The New Lexington Press. pp. 535-625.
- Huntington, Samuel P. (2001): *A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása*. Európa Könyvkiadó, Budapest
- IMD World CompetitivenessYearbook* 2005
- Inglehardt, R. (1997): *Modernization and Postmodrnization. Cultural, Economic, and PoliticalChange in 43 societies*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Toynbee, Arnold Joseph (1971): *Válogatott tanulmányok*. Gondolat Kiadó (Társadalomtudományi Könyvtár), Budapest
- World CompetitivenessReport* 2006

HOW TOP MANAGEMENT TEAM'S BEHAVIO AFFECTS ORGANIZATIONAL DYSFUNCTIONS

Taródy Dávid

¹Tanárségéd, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetés és Stratégia Tanszék, 1093, Budapest, Fővám tér 8., +3614825221, david.tarody@uni-corvinus.hu

SUMMARY

Companies strive for profitable growth in their quest to create returns for their shareholders. Growth requires an organization that is able to handle contradictions: stability and renewal, exploitation and exploration, mechanistic and organic structures. Researchers have suggested that firms must seek to achieve some form of ambidexterity: temporal or structural separation of activities and units, or creating parallel structures. Top managers play an extremely important role in facilitating ambidexterity by creating a supportive organizational context. This study examines how the integration of the top-management-team affects the presence of “growing pains”, i.e. perceived symptoms of organizational dysfunctions created by excessive growth. The pilot results of a large-scale survey show that firms with disintegrated management have significantly higher level of stress, disorganization and tensions.

1.INTRODUCTION

Time is an important aspect in organizational growth. According to O'Reilly and Tushman(2011), probably less than 0.1% of American companies can expect to survive more than 40 years, and the average age of a large company is much less. Of those firms founded in 1976, only 10% were still in existence 10 years later. Even large companies can only expect to live, on average, between 6 and 15 years. Organizations typically do not survive for long periods, because past decisions lock them into traps, make them rigid and limit their future growth directions and prospects (e.g. Burgelman, 1991, 2002; Fauchart&Keilbach, 2009; Greiner, 1972). Without finding the balance between stability and renewal, it is hard, or even impossible, to maintain long-term growth (O'Reilly &Tushman, 2011).

Management plays an essential role in finding balance between stability and change. An effective management has a strong and compelling shared vision, common values and competing goals with reward systems(Jansen et al., 2008), but these attributes can be exploited only if the senior managers behave integrated (e.g. Carmeli&Halevi, 2009; Lubatkin, 2006). This study would like to examine, how the behavioral integration of the top-management-team is related to the level of organizational dysfunctions.

The only way to sustainable growth is to find balance between the extremes of growth, change, leadership and culture. A central concern of corporate strategy is the constraint of making definite choices about how much to invest in stability and renewal.The field of organizational ambidexterity focuses on the issues, contradictions and organizational or leadership solutions required to handle the contradictory activities of exploration and exploitation simultaneously (e.g., Gibson &Birkinshaw, 2004; Gupta et al., 2006; Raisch&Birkinshaw, 2008, Tushman& O'Reilly, 1996). Based on theoretical suggestions (Birkinshaw& Gupta, 2013), author decided to frame current paper's research question in the conceptual framework of organizational ambidexterity.

Managers play a fundamentally important role in organizational transformation, growth and implementation some form of ambidexterity (e.g. Romanelli& Tushman, 1994; Mom et al.,

2007; O'Reilly & Tushman, 2008 & 2011; Carmel & Halevi, 2009; Brion, Mothe, Sabatier, 2010; Rosing, Frese & Bausch, 2011). Shaping the organizational context through vision, values, common identity, personal leadership, communication, targets, resource allocation, controls and rewards is the central task of general managers (Birkinshaw & Gibson, 2004; Floyd and Lane, 2000; Ghoshal & Bartlett, 1994; O'Reilly and Tushman, 2008 & 2011; Smith and Tushman, 2005; Tushman and O'Reilly, 1996).

Without senior managers having cognitive complexity and behavioral integration, it is hard to handle the paradoxes of exploration and exploitation (O'Reilly & Tushman, 2004). If the management is ineffective, lacks of entrepreneurial willingness and strong decision-making, the firm's organizational context starts to weaken and tensions will emerge in culture, communication, collaboration and daily operation (Penrose, 1979; Flamholtz & Hua, 2002). But possessing only entrepreneurial capabilities isn't sufficient for long-term growth, because a manager should also be able to plan and realize an effective organizational form and make it responsive to new information and reactive towards new opportunities (Hortoványi, 2012:34). Flamholtz and Hua (2002) call the symptoms of a weakening, mismanaged organizational context as *growing pains*, which are clear indicators of reduced financial performance and future growth prospects. At a certain threshold level, the company fall into an exploitation-trap and loses its ability to change and grow (Fauchart & Keilbach, 2009; Flamholtz & Hua, 2002).

The composition, characteristics, mechanisms, attributes, competencies and behavior of top-management-teams (TMT) therefore have long been in the center of management researchers' attention (e.g. Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006; O'Reilly and Tushman, 2004, 2008; Smith and Tushman, 2005; Simsek et al., 2009; Tiwana, 2008). Behavioral integration, an important measure of management's quality (the extent how the TMT acts as a single unit, shares information, collaborates and makes decision together), is negatively related to cognitive conflicts (Mooney & Sonnenfeld, 2001) and positively to marketization, product innovation intensity (Li & Zhang, 2002), multiple performance indicators (Carmeli, 2008) and ambidextrous orientation (Lubatkin, 2008). In sum, the performance outcomes of behavioral integration are well-researched, but we know less about how high or low levels of behavioral integration affects the organizational context and defines indirectly the firm's future growth prospects. This brought author to the following research question: *How does behavioral integration relate to growing pains?*

By addressing this research question, this paper would like to advance our understanding how the distances between managers' perceived and followed targets and beliefs about exploration and exploitation, efficiency and innovation, daily operation and change, routinization and stress relate to the symptoms of organizational dysfunctions. This research would like to make an empirical contribution by testing this relationship with a first phase of a large-scale survey among Hungarian firms across multiple industries (three managers answered the survey from each company). Author conducted a cluster-analysis and created three managerial profiles. In the second step, author analyzed the average score of organizational growing pains of companies where the managers belonged to the same cluster and where their profile differed. The findings show that firms with less integrated management have significantly higher growing pain scores. In the next section, author will review existing literature and develop hypotheses. The next section will present research method and analyses. Finally, author presents the main findings and discuss the implications and limitations.

2.LITERATURE REVIEW

2.1.Interpretation of different forms of ambidexterity

The key issue in strategic paradoxes is the quality of management and not its existence per se, because top managers are the only decision-makers able to make trade-offs among these competing objectives and reduce the organization's tendency to follow the easiest route (Birkinshaw & Gupta, 2013). A healthy balance between stability and renewal is hard to achieve, because managers should make thoughtful trade-offs shaped by self-reinforcing routines, short-term interests and unseen factors to decide whether present benefits should be sacrificed for future success (Ghoshal & Bartlett, 1994; Crozier, 1964; March, 1991; Prahalad & Bettis, 1984; Smith & Lewis, 2011). Birkinshaw and Gupta (2013) suggest using organizational ambidexterity as a conceptual framework in all fields of management literature to frame research questions regarding managing contradictions and paradoxes.

Generally, ambidexterity refers to a set of organizational or leadership solutions required to overcome managerial challenges to enable contradictory activities at the same time within one organization (e.g., Gibson & Birkinshaw, 2004; Gupta et al., 2006; Raisch & Birkinshaw, 2008, Tushman & O'Reilly, 1996). Some research suggests that firms may temporarily oscillate between periods of exploration and exploitation, and that sequential attention should be paid to the two (e.g., Brown & Eisenhardt, 1997; Brown & Eisenhardt, 1998; Burgelman, 2002; Gupta et al., 1996; Laplume & Dass, 2012; Rothaermel & Deeds, 2004; Siggelkow & Levinthal, 2003). These studies interpret ambidexterity as a cyclical change of static configurations (Raisch et al., 2009). The change between exploration and exploitation can affect structure, processes, reward and control systems and resource allocation (Raisch, 2008). Industry, environment and strategic goals strongly define the way, how the organization should handle the paradox between exploration and exploitation. Under dynamic circumstances the firm should develop structural or contextual ambidexterity to simultaneously control its exploitative and explorative activities. But oscillating can lead to better performance under specific circumstances in certain phases of organizational life cycles (Brown & Eisenhardt, 1997; Rothaermel & Deeds, 2004; Siggelkow & Levinthal, 2003). Firms in a stable environment (service firms) and smaller organizations are more likely to rely on sequential ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2013). As Raisch (2009) suggests, firms have a range of concepts to reconcile the conflicting requirements of exploration and exploitation, such as temporarily cycling (temporal separation), creating differentiated units (structural separation) or parallel structures. Birkinshaw and Gupta (2013) therefore suggested that firms must seek to achieve some form of ambidexterity to manage the tensions and contradictions between the two different learning activities: exploration and exploitation, because long term growth is impossible without a never-ending cycle of stability and renewal (e.g. Greiner, 1972; Romanelli & Tushman, 1994).

2.2.Exploration and exploitation-traps

Management problems are rooted in time (Greiner, 1972). As organizations age, the natural consequence is to grow. Strategic decisions made early in a firm's history strongly affect its strategy for many years (Sandberg, 1992). Not only do such decisions lock a firm into a strategy, but they also affect its structure and systems (Dobák, 1999). Its structures and processes become part of an integrated whole over the years, and it is difficult to change one element without unraveling others (Eisenhardt, 1988). Fauchart and Keilbach (2009) showed that routines create an "exploitation trap": as more are introduced, the organization is less able to adapt to changing requirements and rejuvenate itself. The pressure for stability is not just

inertia. There are short-term forces that require organizations to maximize and fully utilize their existing competencies and capabilities (Volderba, 1996). These forces hinder organizations to find balance between exploration and exploitation. But change is inevitable. Romanelli and Tushman (1994) provided evidence for the theory and stated that, (1) a large majority of organizational transformations were rapid and disruptive changes in every important activity; (2) small changes in strategies, structures, and power distributions are insufficient to generate fundamental transformations; and (3) successful transformations are generated externally by important environmental changes and internally by chief executives.

Consequently, organizations should trade off short-term efficiency and profit for long-term innovation to create prospective opportunities, instead of investing only in short-term productivity (March, 1991). The returns from exploration are, however, less certain, more variable and more remote. The probability that they will occur, and the direct effect of current actions on future opportunities are less tangible and perceptible (March, 1991). The returns associated with exploitation are more certain, tangible and immediate. Without investing in exploration of new knowledge and market opportunities, however, organizations cannot ensure their future prosperity. Allocating excessive amounts of resources to the incremental development of existing technologies and processes leads to immediate reliability, effectiveness and productivity, but increases the risk of becoming obsolete in the future (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Holmqvist, 2004; Leonard-Barton, 1992).

A focus on stability creates structural inertia, making it difficult for the organization to adapt to environmental threats and new opportunities. Too much experimenting, however, reduces the speed at which existing competencies are refined (Hannan & Freeman, 1977, 1984; March, 1991).

2.3. Symptoms of organizational dysfunctions, growing pains

The most important indicator of organizational success is profitable operation, but without innovating the organizational context and operation technological innovations can't be exploited (Szabó & Csontos, 2016). If distress, continuous but never executed change projects, misaligned or misunderstood objectives, inaccurate control and follow-up, insecurity and decreasing profitability are slowly becoming part of everyday life, these are clear warning signs for the emergence of growing pains. It's important to note that these pains are only symptoms and not causes. These are only perceived signs of deeply rooted management failures and dysfunctions, which could be the main obstacles of future growth prospects. Low level of growing pains is in strong relationship with organizational success (Flamholtz & Hua, 2002). If these symptoms are acute, it's a clear indication of the need to change. Flamholtz and Hua (2002) developed a scale of growing pains with the following items: (1) People feel that 'there are not enough hours in the day'. (2) People spend too much time 'putting out fires.' (3) People are not aware of what other people are doing. (4) People lack understanding about where the firm is headed. (5) There are too few good managers. (6) People feel that 'I have to do it myself if I want to get it done correctly.' (7) Most people feel that 'our meetings are a waste of time.' (8) When plans are made, there is very little follow-up, so things just don't get done. (9) Some people feel insecure about their place in the firm. (10) The organization continues to grow in sales but not in profits.

2.4. The role of leadership in facilitating ambidexterity

Long-term success is only sustainable by balancing exploration and exploitation. Managing these contradictory activities within one organization is extremely challenging, because temporal and perceptual discrepancies in the trade-off between exploration and exploitation

create path dependencies, which can distract managers' decision-making and lead to inappropriate adaptations by favoring one activity or the other (Benner & Tushman, 2002; Levinthal & March, 1993). Ambidexterity is facilitated by the top management team's internal processes (Tushman and O'Reilly, 1996). Senior executives are important "in making an organization context effective and developing ambidexterity" (Gibson and Birkinshaw, 2004: 223, Smith and Tushman, 2005), because leaders are expected to create a supportive business-unit context free from the previously introduced symptoms. Context refers to the systems, processes and beliefs that shape individual-level behaviors in an organization. Successful organizations are expected to balance the hard (discipline and stretch) and soft (support and trust) elements in their organizational contexts (Bartlett & Ghoshal, 1989; Ghoshal & Bartlett, 1994).

Consequently, senior teams' most important task and responsibility is to deal with the conflicts and costs of dualities and manage the information and coordination demands (Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006; Smith & Tushman, 2005; Tushman et al., 2004). Smith and Tushman (2005) argued that sustained organizational performance depends on the senior team's ability to successfully attend to and deal with the challenges of exploration and exploitation. Managers are responsible and must be able to manage conflicting goals, because the ability to balance contradictions is rooted in the senior team's paradoxical cognitions. If management can't find this balance, an unsustainable organizational context emerges. For example, autocratic leadership with a culture of excessive success leads to extreme exploitation, and results in excessive but uncontrolled change and growth. Weak leadership with stagnating growth and the lack of a success culture are symptoms of an insufficiently developed, prematurely ageing organization (Probst & Raisch, 2005).

Typical TMT-mechanisms are shared vision, common values, senior management team coordination, integration, competing goals, knowledge integration systems and reward systems (Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006; O'Reilly and Tushman, 2004, 2008; Smith and Tushman, 2005; Tiwana, 2008). These elements decrease the chance of interest asymmetries and encourage senior team members to seek synergies.

2.5. Managers' behavioral integration and its effect on organization

Lubatkin et al. (2006) focused on the role of the top management team's behavioral integration, or the degree to which the senior management team acts as a single unit, in facilitating ambidexterity. They proved that integration (collaborative behavior, quantity and quality of information shared, and joint decision-making) has a positive effect on handling contradictory situations and decisions.

Carmeli and Halevi (2009) argued that the capacity of leaders to engage in a wide repertoire of behaviors, and the ability to exhibit contrary or opposing behaviors are key enablers of organizational ambidexterity. They also suggested that organizational context is a critical moderating condition for creating an ambidextrous organization. Instead of focusing on the individual leader's behavioral complexity capacities, however, most authors concentrate on behavioral complexity and integration in top management teams and argue that behavior can also be a characteristic of groups as well as individuals. Carmeli and Halevi (2009) defined this group-level behavior as integration (based on Hambrick, 1994) that refers to the extent to which a team engages in mutual and collective interaction characterized by quantity and quality of information exchange, collaborative behavior, and joint decision-making.

Collaboration, one important element of behavioral integration, or the building of positive ties within the management and the handling of conflicts in a way that reduces negative ties, plays an essential role in an effective TMT, because collaborative processes (Carmeli & Halevi, 2009) (1) enable managers to exploit complementary resources and skills, and increase the

portfolio of roles that can be performed effectively (behavioral repertoire); (2) enhance managers' mental capacity to process and interpret information and understand complex processes (cognitive complexity); and (3) increase managers' capability to tailor and provide the most appropriate responses in diverse social situations (behavioral differentiation).

Consequently, author proposes that a more integrated TMT collaborates better and can develop and use wider repertoire of management tools and roles (e.g. shared vision, common values, senior management team coordination, integration, competing goals, knowledge integration systems and reward systems) (Carmeli & Halevi, 2009). This higher-level integration and managerial complexity leads to more proper responses in social situations and developed organizational context (e.g. Gibson & Birkinshaw, 2004). Balanced social relationships and appropriately used management solutions decrease the chance of interest asymmetries, conflicts and the emergence of organizational dysfunctions (e.g. Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006; O'Reilly and Tushman, 2004, 2008; Smith and Tushman, 2005; Tiwana, 2008). Finally, these effects result in low level of growing pains, which makes the firm able to grow in the future (Flamholtz & Hua, 2002). **Hypothesis:** TMT's behavioral integration is negatively related to perceived organizational dysfunctions measured in the form of growing pains.

3.METHODOLOGY

The data was collected via a quantitative survey by face-to-face interviews. The results of the interviews were typed into an online form which was imported into IBM SPSS Statistics. The survey is in its pilot phase. 84 respondents were participated in the pilot research. The respondents were top managers from Hungarian companies, at least 2-3 managers were involved in the research in order to analyse the characteristics and behavior of top management teams. The sampling criteria were the following: (1) the analyzed firm has at least 20 employees, (2) the respondents are top managers (including the CEO), (3) the analyzed firm has a revenue higher than 1.600.000€.

Distribution of responses by sector was the following: manufacturing 32.9 percent, trading 24.7 percent, business services 10.6 percent, construction 8.2 percent, transport 7.1 percent, energy 7.1 percent, agriculture 4.7 percent, other services 4.7 percent.

Existing scales were used to measure the main constructs. Variables from He and Wong (2004), Jansen et al. (2006) were used in the research for measuring exploration and exploitation activities and variables from the organizational pains of Flamholz and Hua (2002) were applied to evaluate the perception of growing pains. For analyzing the top management team characteristics regarding exploration and exploitation 10 variables were selected from the survey. The items were measured by two-sided 7-point scales.

The main control variable used was the name of the organization, because the responses of different respondents from the same organization were analyzed to understand top management team integration. 10 independent variables were used for modeling. The statistical analysis was run in IBM SPSS Statistics 22 software. K-means cluster analysis was applied for creating groups between the cases. For determining the appropriate number of clusters the elbow method was employed. After cluster creation, the cluster memberships were saved to be able to analyze the distribution of top managers from the same organizations regarding different clusters. A new dummy variable were created for separating the cases from the same organization falling into different clusters from those who fell into the same clusters. This new variable represents degree of the integrity of top management team. This variable (TMT integration) draws 2 main subgroups.

For hypothesis testing the growing pain variables (Flamholtz & Hua, 2002) were used. Based on two analyses it was tested whether the organizations with lower top management integrity

evaluates the organizational pains at a higher level. The means were compared along the 10 variables separately and also in a contracted way. In the analysis, not every variable were significant, so the 10 independent variable were contracted into one dimension by principal component analysis. The principal component analysis model were evaluated with KMO Measure and the value of total variance explained. Independent samples t-test was used for testing the hypothesis.

4. ANALYZES AND RESULTS

Based on the cluster-analysis results all variables proved to be significant. Three clusters were specified with a balanced item dispersion ($n=21$, 33 and 31). Figure 1 presents the cluster-profiles on a radar chart. At least three managers have filled out the survey from each participating company, therefore in the next step author created two subsamples along the previously introduced TMT integration variable. In the first group are the companies where all the managers belong to the same cluster, i.e. the management is integrated, has the same targets and beliefs about the current and future operation of the firm. Responders were enrolled in the second subsample, if at least one member of the top-management-team had significantly different opinions about innovations, strategy, present and future of the firm. Subsequently, items of growing pains were merged into one factor with dimension reduction (KMO Measure=0,908, total variance explained is 54%) to conduct a t-test for equality of means of the subsamples at 95% confidence interval. In the final step, author performed the same t-test without dimension reduction along the grouping variable in order to understand, which growing pain factors are significantly different between companies with integrated and disintegrated management.

As Figure 1 presents, the first cluster is a contradictory group of managers, where the self-image of the management and the perceived culture and behaviour of the organization strongly differ. The main characteristics of this slightly efficient-seeker cluster are risk and change-aversion, frustration and isolation. Nevertheless, the management describes itself as a group of innovative entrepreneurs. If we look at the results in detail, a picture of an efficiency-focusing firm (0,31512) outlines without significant financial results. The firm's main target is to remain strong on its mature, low-risk markets (,37405), because the organization doesn't tolerate changes. The firm isn't willing to modify its routines (,49569), because novelty causes uncertainty (,91610), therefore the organization perceives new ideas as unnecessarily risky and expensive problems (1,08045). Interestingly, the management describes itself as leaders who support new technological innovations (,71395) with high risk and high profit expectations (,79493). The management reacts quickly to the external challenges without deep and time-consuming analysis of the situation (,641192). This strong tension between the organization and management's self-image is remarkable.

The second cluster outlines a profile of an exploitative, efficiency-focused, team player manager, who builds up and leads an organized firm that can reduce its costs and improve its efficacy successfully. The perceived organizational strengths are consistent with the management characteristics. The firm could reduce its costs in the past (,61510) with a systematic approach and efficient processes (,36340), and the last three years' turnover was mainly produced by the current product portfolio (,67940). The firm's focus is on efficiency (,39979) and to increase capacity and production on its mature markets (,37405). The management explores the environment in small but safe steps (,74287) and is strongly committed to the constant, step-by-step improvement of the current product portfolio (,96987) via low-risk and safe projects (,87109).

The third cluster can be characterised by a decided, explorative, innovative behavior with significant financial results. The firm is driven by individualistic entrepreneurs who believe in

the individual performance and perceive change and new opportunities as exciting challenges. The firm could introduce new products in the past (,64903) and this strategic intention remains for the future as well (,63905), because it is constantly searching for new opportunities on new markets (,66485). The last three years' turnover was produced mostly by new products and services (,53370). The firm is driven by the colleagues' personal persistence, performance and conscience (,62986), for whom innovations offer new and exciting challenges (,77004). The management's intentions are in line with the organizational traits, because the management supports first and foremost the development of new products and services (,54880) with high risk and high expectations (,38879).

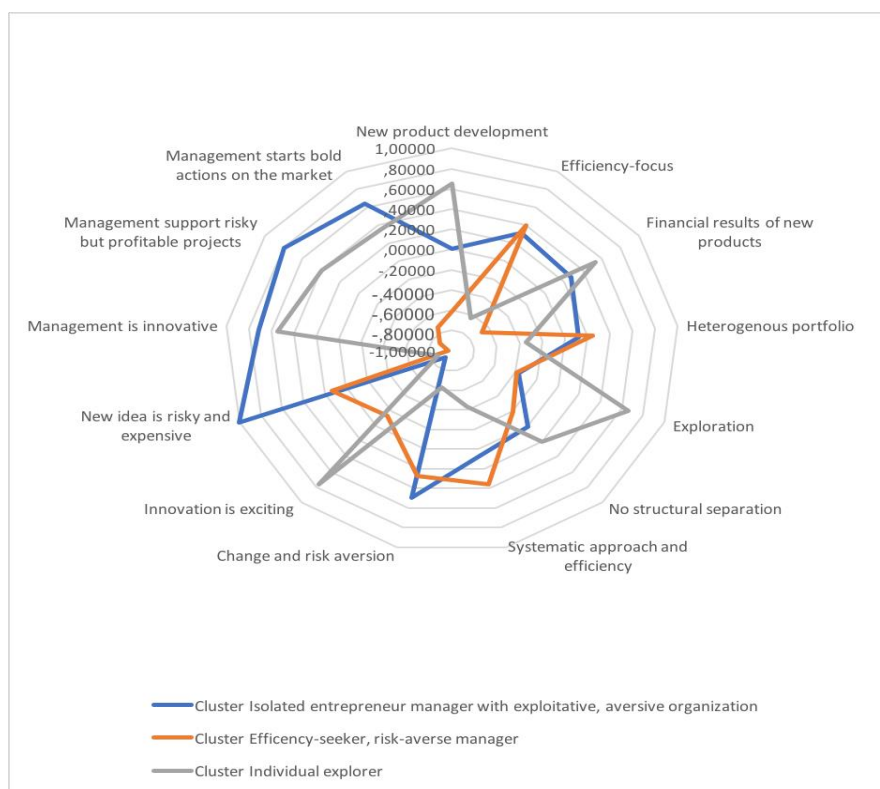


Figure 1. Clusters illustrated on a radar chart
Own work

In the next step of the analysis, the 10 growing pains of Flamholtz and Hua's (2002) scale were merged into one factor with dimension reduction. Author performed a t-test for equality of means to test the hypothesis "TMT's behavioral integration is negatively related to perceived organizational dysfunctions measured in the form of growing pains". At 95% confidence interval, the difference between the subsamples average growing pain score was significantly different, and in the subsample of firms with disintegrated management was significantly higher. Consequently, the hypothesis is supported, but the factor explained only the 54% of the total variance, author therefore decided to examine whether separate growing pain symptoms show significant differences. The symptoms (1) *People lack understanding about where the firm is headed*; (2) *People are not aware of what other people are doing*; (3) *Most people feel that 'our meetings are a waste of time'*; (4) *When plans are made, there is very little follow-up, so things just don't get done*; (5) *People spend too much time 'putting out fires'*; (6) *People feel that 'there are not enough hours in the day'* proved to be significantly higher within firms with disintegrated management at the confidence interval 95% (1. symptom was slightly outside the significance interval.)

5.DISCUSSION AND CONCLUSIONS

The most important indicator of organizational success is profitably operation and constant and sustainable growth (Flamholtz& Hua, 2002). Organizations typically develop in a cyclical process with relatively long periods of stability interrupted by relatively short periods of radical change, when fundamentals of the firm like core activities, markets, products and systems alter to create the new foundations of a new growth period (Tushman& Romanelli, 1985). To conclude, every organization will face the conflict of the need for renewal and the safety of stability during its lifecycle, therefore managers must prepare their firms to the challenge of being exploitative but also explorative to ensure the longevity of the company (e.g., Brown & Eisenhardt, 1997; Brown & Eisenhardt, 1998; Burgelman, 2002; Greiner, 1972; Romanelli&Tushman, 1994; Tushman& Romanelli, 1985). In extreme cases, the environment could force companies to create structures, processes and management-systems, which can handle stability and change, innovation and uncertainty within one organization simultaneously, but this is not the ultimate way of managing a firm but a necessity (e.g., Gibson & Birkinshaw, 2004; Gupta et al., 2006). The literature therefore suggests that firms must seek to achieve some form of ambidexterity (Birkinshaw& Gupta; 2013).

Top managers play important role in shaping an organization context and handling exploration and exploitation in balance (e.g. Gibson and Birkinshaw, 2004, Smith and Tushman, 2005), because they are expected to create a supportive context and make the strategic decisions in conflicting situations. If they fail, the organizational context starts to erode and will be unable to support the firm's growth in production and sales. Management problems create tensions and if the organization outgrows its infrastructure and context, growing pains emerge (Flamholtz& Hua, 2002).

The literature has proposed and partly proved that the top management team's behavioral integration (the degree to which the senior management team acts as a single unit) and behavioral complexity (the capacity of leaders to engage in a wide repertoire of behaviors) has a positive effect on ambidexterity, but organizational context is a critical moderating condition (Carmeli and Halevi, 2009; Lubatkin et al., 2006). TMTs' behavioral integration has been long in the center of research interest, thus its relationship to short-term performance indicators like marketization, financial results and innovation intensity is well researched. But we know less about how the presence or lack of behavioral integration affects the organizational context and relate to growing pains.

This research would like to provide new insights how TMT's behavioral integration is related to the perceived organizational dysfunctions measured in the form of growing pains. Author tested this relationship with a first phase of a large-scale survey among Hungarian firms across multiple industries. The average growing pain score of companies with disintegrated management was significantly higher compared to those with integrated management. Examining the separate symptoms, lack of clarity about the firm's future and about the internal organizational boundaries, insufficiently organized daily operation and meetings, overloaded workforce and inadequate task assignment and control were significantly more acute in the subsample. The findings reveal, that a not unified and coordinated management creates tensions by the presumably intensifying cross instructions and ad-hoc task management. The lack of unified directions and clarity requires unnecessary coordination and overwork. These tendencies embody at the end in never-ending meetings, putting out fires and overloaded workforce. The most typical symptom is that the disorganization and disintegration constantly intensifies the organizational boundaries overlap. As a consequence of this process, people become not aware of what their colleagues are doing. Presumably, these problems create a vicious circle and strengthen each other, creating more and more uncertainty and decreasing operational efficiency.

The managerial implication of the article relates to these complex interrelationships. Top managers should pay attention to create and maintain shared vision, common values, coordination, integration, detailed and competing goals and reward systems (Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006; O'Reilly and Tushman, 2004, 2008; Smith and Tushman, 2005; Tiwana, 2008), otherwise tensions will emerge in the organizational context. This study examined the integration's effect on growing pains and proved that disintegration is in strong relationship with higher levels of growing pains. The lack of clarity causes disorganization, decreasing focus, efficiency and ability to renewal. The most important contribution is that these problems embodies not only in the form of decreasing financial performance but occur deeper organizational pains, which can make future adaptation and growth more and more challenging. Consequently, it is an important (but not the only) task of TMTs to create, understand and represent shared vision as a single unit to decrease interest asymmetries and encourage colleagues to engage to the common targets. According to Ghoshal and Bartlett (1994), managers are responsible establishing shared ambition, creating collective organizational identity and giving personal meaning to the individual contribution to firm-level performance.

The study has several limitations. First and foremost, current paper is based on a pilot phase of a large-scale survey, the analyzes therefore should be performed again on a larger sample. It's important to focus in the future on the deeper understanding of the interrelationships of disintegration and perceived growing pains, because this study can demonstrate only the relationship not the causality between these constructs. Presumably, other important factors such as (the lack of) control and reward-systems, management innovations, IT-support and external factors also play an important role in this problem. Moreover, the deeper correlations among growing pains could extend our knowledge about growth challenges and problems. Finally, future research should examine performance differences between the identified clusters and the subsamples of firms with or without unified management.

REFERENCES

- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. 1989. *Managing across borders: The transnational solution*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. and Gupta, K. 2013. Clarifying The Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27: 287-298.
- Brion, S., Mothe, C. and Sabatier, M. 2010. The Impact of Organisational Context and Competences On Innovation Ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 14: 151-178.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. 1997. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 1-34.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. 1998. *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Burgelman, R.A. 1991. Intraorganisational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, 2: 239-262.
- Burgelman, R. A. 2002. Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47: 325-357.
- Carmeli, A. 2008. Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33: 712-735.

- Carmeli, A. and Halevi, M. Y. 2009. How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20: 207-218.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11: 529-555.
- Crozier, M. 1964. *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dobák, M. 1999. Folyamatokfejlesztése és változásvezetés. *Harvard Business Manager*, 1: 2-20.
- Eisenhardt, K. M. 1988. Agency- and Institutional-Theory Explanations: The case of retail sales compensation. *The Academy of Management Journal*, 31: 488-511.
- Fauchart, E. and Keilbach, M. 2009. Testing a model of exploration and exploitation as innovation strategies. *Small Business Economics*, 33: 257-272.
- Flamholtz, E. & Hua, W. 2002. Strategic Organizational Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance. *European Management Journal*, 20: 527-536.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. 1994. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality in management. *Strategic Management Journal*, 15: 91-112.
- Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. 2004. The Antecedents, Consequences, And Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47: 209-226.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. & Shalley, C. E. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49: 693-706.
- Greiner, L. E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50: pp. 37-46.
- Hambrick, D. C. 1994. *Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the 'team' label*. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 171-214). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. H. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Holmqvist, M. 2004. Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15: 70-81.
- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. 2008. Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45: 982-1007.
- Laplume, A. O. & Dass, P. 2012]. *Exploration and exploitation for various stages of firm growth through diversification*. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Boston, August of 2012.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- Levinthal, D. & March, J. 1993. Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- Li, H., & Zhang, Y. 2002. Founding team comprehension and behavioral integration: Evidence from new technology ventures in China. Academy of Management Best Paper Proceedings.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. and Veiga, J. F. 2006. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32: 646-672.

- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. 2007. Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44: 910-931.
- Mooney, A.C., & Sonnenfeld, J. 2001. Exploring antecedents to conflict during strategic decision making: The importance of behavioral integration. A paper presented in the Academy of Management Meeting, BPS Division.
- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. 2004. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82: 74-81.
- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.
- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. 2011. Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53: 5-22.
- O'Reilly, C.A. and Tushman, M. L. 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27: 324-338.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Prahalad, C. K., and Bettis, R. 1984. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7: 485-501.
- Probst, G. and Raisch, S. 2005. Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19: 90-105.
- Raisch, S. 2008. Balanced structures: Designing organizations for profitable growth. *Long Range Planning*, 41: 483-508.
- Raisch, S. and Birkinshaw, J. 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34: 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M.L. 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20: 685-695.
- Romanelli, E. and Tushman, M. L. 1994. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37: 1141-1166.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch A. 2011. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22: 956-974.
- Rothaermel, F. T. & Deeds, D. L. 2004. Exploration and exploitation alliances in biotechnology. *Strategic Management Journal*, 25: 201-221.
- Sandberg, W.R. 1992. Strategic management's potential contribution to the theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16: 73-90.
- Siggelkow, N. and Levinthal, D. A. 2003. Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14: 650-669.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. and Souder, D. 2009. A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46: 864-894.
- Smith, W. K., and Lewis, M. W. 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36: 381-403.
- Smith, W., and Tushman, M. L. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16: 522-536.
- Tiwana, A. 2008. Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 9: 251-272.

- Tushman, M. L. and O'Reilly, C. A. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38: 8-30.
- Volberda, H. 1996. Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments? *Organization. Science*, 7: 359-374.

A MAGYARORSZÁGI EGYMÁRKÁS AUTÓKERESKEDÉSEK FEJLŐDÉSE, ÉLETCIKLUS VIZSGÁLATA

THE LIFECYCLES OF THE HUNGARIAN SINGLE-BRAND CAR DEALERSHIPS

Turzai-Horányi Beatrix¹ – Illés Bálint Csaba² – Dunay Anna³

¹ tanársegéd, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1. e-mail: horanyi.beatrix@gtk.szie.hu

² egyetemi tanár, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
2100 Gödöllő, Páter Károly utca. 1. e-mail: illes.b.csaba@gtk.szie.hu

³ egyetemi docens, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
2100 Gödöllő, Páter Károly utca. 1. +36-28-522000 e-mail: dunay.anna@gtk.szie.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A világgazdasági válság egyik legnagyobb vesztese az autóipar, azon belül pedig a személygépjármű piac volt, ugyanakkor már 2008-at megelőző években is jelentkeztek a szektorban nehézségek a hitelfelvételek és a kapacitásfeleslegek miatt.

Az autóipar gazdaságban betöltött szerepe mind hazai, mind pedig uniós viszonylatban is vitathatatlan. Több mint 200 millió autó járja Európa útjait, az új autók harmada az unióban készül és több mint tízmillió család megélhetése függ az iparágtól.

Jelen publikációban az egymárkás autókereskedések életútját és a válság hatását vizsgáljuk. A vállalkozásokat Adizes életútmodellje alapján próbáltuk feltérképezni és elemezni. Kutatásunk során figyelembe vettük a szakaszok egyedi sajátosságait és jellemzőit, és ezek alapján tettünk kísérletet az egyes életszakaszok beazonosítására, illetve a szektorra jellemző életút meghatározására.

SUMMARY

The automotive industry and more specifically the passenger car market were amongst the biggest losers of the world economic crisis, however difficulties in the sector could be seen even before 2008, due to bank loans and overcapacities.

The role of the automotive industry in the economy is indisputable both at domestic and EU level. More than 200 million cars circulate on the European routes, one third of the new cars are being made in the EU and more than 10 million families' living depends on the industry.

In the present publication we examine lifecycles of the single-brand car dealers and the impact of the crisis on them. We explored and assessed the enterprises based on the lifecycle model of Adizes. During our research, we took into consideration the unique characteristics and features of the stages and attempted to identify the specific stages and define the lifecycles of the given sector based on that.

1. BEVEZETÉS

Az autó több, mint száz évvel ezelőtt gyakorlatilag új korszakot nyitott az emberi civilizációban és a társadalmi viszonyokban. (Turzai-Horányi, 2017) A gépjárműgyártás, az autókereskedelem, a javító tevékenység és a kapcsolódó szolgáltatások közvetve az egész társadalom érdekeit szolgálják.

Az autóipar fontossága mind uniós, mind pedig országos viszonylatban is vitathatatlan. Az ACEA 2014-2015. évi adatai szerint 291,1 millió gépjárműt, használnak az EU 28 országaiban, ezek közül közel 253 millió személygépjármű, melyek átlagos életkora 2015-ben 10,7 év volt. Kelet-Közép-Európa országaiban a legmagasabb a használatban lévő

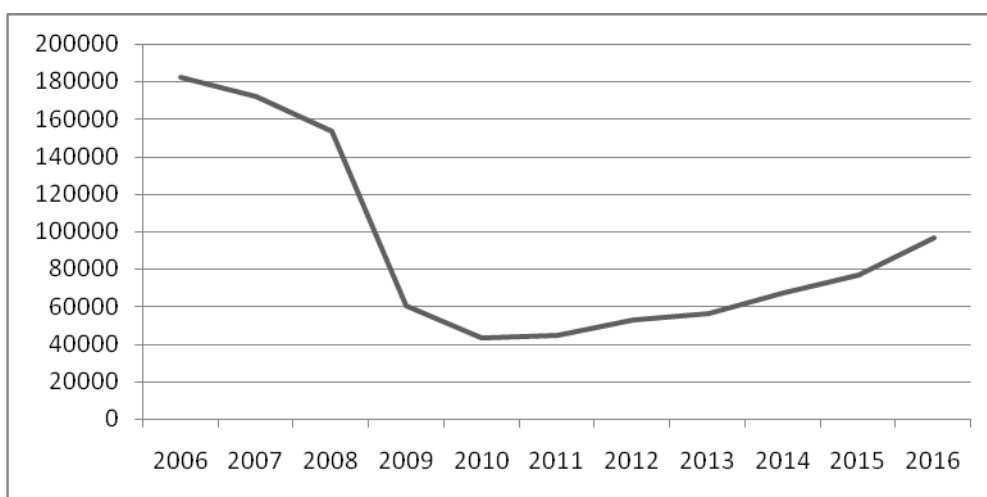
gépjárművek életkora, Magyarországon és Csehországban 14,5 év, Szlovákiában 13,4 év, Romániában pedig 15,3 év volt a 2015. évi adatok szerint. Az autógyártásban EU 28 viszonylatban 2,3 millióan dolgoznak, míg a használathoz kapcsolódó területeken (értékesítés, javítás, alkatrészellátás és bérbeadás) 4,2 millió fő az alkalmazottak száma (ACEA, 2017).

Az ezer főre jutó személygépkocsik száma az EU-28 átlagában 2015-ben 573 volt. A listát Málta vezeti, 775 fővel, a második Luxemburg, a harmadik Olaszország. Magyarország a lista utolsó előtti helyén állva csak Romániát előzi meg, hazánkban az ezer főre jutó személygépkocsik száma 377 volt 2015-ben (www.acea.be).

A '90-es évek közepére betelepült országunkba a Suzuki, az Opel, és az Audi üzem is, amelyek a mai napig a termelés legnagyobb hányadát adják (Kemenczei, 2010). Ezekben az években zajlott az országban a márkakereskedői hálózat kiépítése is. A kereskedők többsége önálló műhellyel és szakmai kapcsolatokkal rendelkezett, az autókereskedések pedig zömmel családi vállalkozások voltak. A 2000-es évek során a gépjárműkereslet a vásárlások ösztönzése révén lendületesen növekedett, a személygépkocsi-állomány 2009-re már a hárommilliót is meghaladta, mígnem 2009-ben beszakadt a piac (Pásztor, 2011). Azonban a válságot megelőzően is adódtak problémák a piac telítettsége miatt (Antalóczy és Sass, 2011).

A Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetségének adatközlése szerint a 2000-es évek közepén, a válság kirobbanásáig 1100 szalon foglalkozott új autók értékesítésével, az éves forgalmuk az 1500 milliárd forintot is meghaladta évente, 30-35 ezer munkavállalót alkalmazva. 2011-re a szalonok száma jelentősen lecsökkent 722-re, ami 329 tulajdonos kezében összpontosult. A legnagyobb szalonszámmal és autóeladásokkal büszkélkedő 160 Suzuki szalonból 2011-ben már csak 50 működött.

Nemcsak az autószalonok és tulajdonosok száma változott meg az elmúlt 10 évben, hanem az új autók számának forgalomba helyezése is jelentősen lecsökkent, bár összességében, az elmúlt években már újra növekvő tendenciát mutat. A 2000-es évek mesterséges keresletnöveléséhez képest a szakemberek szerint ez a jelenlegi helyzet sokkal realitásabb az autópiac számára. A válság előtti, alatti és utáni forgalomba helyezéseket az 1. ábra mutatja. A válság bekövetkezését követően jól látható, hogy a forgalomba helyezések közel 70%-ot estek vissza 2009-re. Sok kereskedés akár 80-90%-os visszaesést is tapasztalt az értékesítésben 2009-2012 között. 2012-t követően enyhe, de stabil növekedés mutatkozik az újonnan forgalomba helyezett személygépkocsik számában (Datahouse adatközlése, 2017).



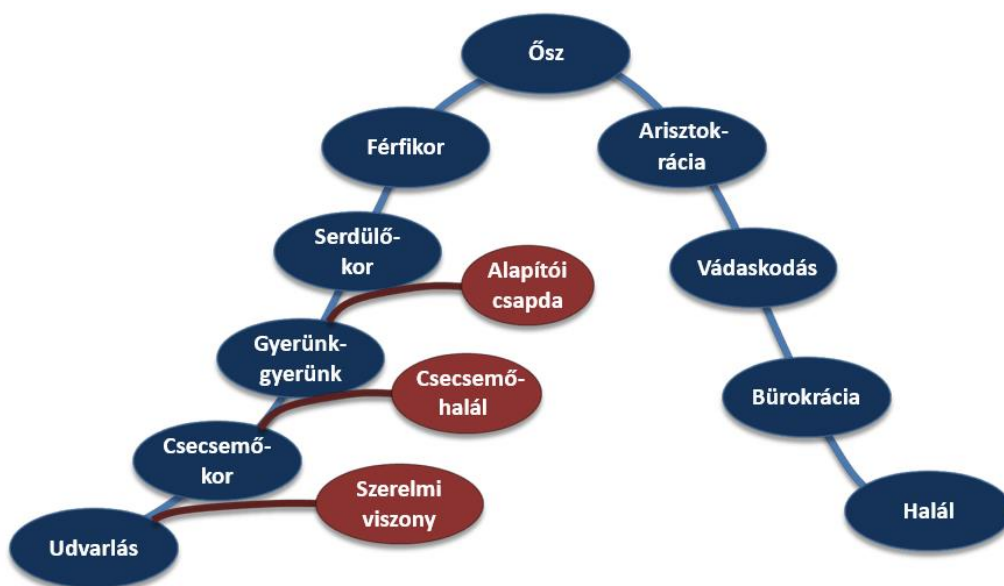
1. ábra Az új autók forgalomba helyezése 2006-2016 között

Forrás: saját szerkesztés a Datahouse adatai alapján

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Vizsgálatunk középpontjában a vállalati életpálya-modellek állnak. A vállalkozások megalapításukat követően különböző fejlődési szakaszokon mennek keresztül. Minden szakasz sajátos, egyedi jellemzőkkel és jellegzetes kihívásokkal rendelkezik. Ezen szakaszok egymásra épülése adja a vállalatok életútját. (Vecsenyi, 2003) A vállalkozások pályafutását több hazai és külföldi kutató is vizsgálta, de más-más aspektusból mutatják be a fejlődési szakaszokat. Timmons (1990) a gyorsan növekvő vállalkozások felfutási pályáját, míg Hisrich és Peters (1991) a piacra lépést megelőző szakaszokat vizsgálta. Greiner (1972 és 1998) nevéhez az irányítási ciklusok fűződnek, aki két tényező – a szervezet életkora és mérete – függvényében modellezte az életpályákat. Greiner szerint minden életciklus egy nyugodt, kiegyensúlyozott, növekedést mutató evolúciós időszakkal kezdődik, majd egy viharos, problémákkal teli revolúciós időszakkal fejeződik be. (Salamonné, 2006). Bowersox et al. (2002) a vállalati funkciók alapján, elsősorban a logisztikai funkciókra fókuszálva különböztet meg öt fejlődési szakaszt. Modelljük szerint az elaprózott (strukturálatlan) szervezettől kezdve a funkcionális egyesülés több szakaszán át vezet az út a folyamatorientált szervezetig. Miskolczi (2012) Bowersox és szerzőtársai (2002) valamint Greiner modelljének öt szakasza között vont párhuzamot.

A legösszetettebb életút modell, ami a legrészletesebben mutatja be a szakaszokat, mind a növekedés, mind pedig a hanyatlás időszakát figyelembe véve, Adizes (1992) nevéhez fűződik. Adizes modelljében 10 szakaszt különböztet meg az „udvarlástól” a vállalat „haláláig”, és mivel a szervezeteket az élő organizmusokhoz hasonlítja, így a fázisokat a növekedési szakaszban is az emberi élet egy-egy időszakáról nevezte el. Adizes eredeti modelljét a közelmúltban módosította, a „megállapodottság” („Stable”) szakasz új elnevezése „The Fall”, azaz „Ősz”, amely jobban kifejezi a szakasz kedvezőtlené válását, míg a „Korai bürokrácia” „Recrimination” azaz a „Vádaskodás” elnevezést kapta (<http://adizes.com/lifecycle/>). Véleménye szerint vállalkozások esetében a növekedés és az öregedés a rugalmasság és az irányíthatóság kölcsönhatásában nyilvánul meg. Adizes által megalkotott életpálya-modellt, annak szakaszaival, a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra Adizes modell szakaszai

Forrás: saját szerkesztés Adizes alapján (<http://adizes.com/lifecycle/>)

Hurta (2014) kutatása során szintén Adizes 10 szakaszos modelljét vette alapul, azonban az életszakaszok elnevezéseit a kérdőíves lekérdezés könnyítése érdekében módosította, jobban körülírta: 1. Ötlet, 2. Induló vállalkozás 3. Kezdeti sikerek, 4. Konfliktusokkal teli szakosodás, 5. Kiforrott, de rugalmas szervezet, 6. Stabilitás, 7. Piacvesztés, 8. Belviszály, 9. Elszigetelődés, 10. Csőd. Illés és szerzőtársai (2012) Adizes modelljének gyakorlati alkalmazhatóságát elősegítve a fejlődés pozitív és negatív tüneteinek beazonosításához használható „kórlapot”, készített, mely segítségével a vállalatvezetők összefoglalhatják a kezeléshez alkalmas módszereket is.

A magyarországi viszonyok ismeretében több magyar kutató is áttekintette, majd a magyarországi viszonyokra alkalmazta a korábban leírt modelleket. Szirmai (2002) életciklus elméletében nemcsak a szakaszok különbségeit mutatja be, hanem az életciklusok vizsgálatának különböző szemszögeit is. Tanulmányában három különböző megközelítési módot mutat be, megkülönböztet madártávlatból történő vizsgálatot, mezoszintet és mikroszintet. Vecsenyi (2003) a kutatása során a vezetési ciklusokat határozta meg. Vizsgálata során megállapította, hogy a vállalkozók a különböző vezetési és irányítási funkciókat fokozatosan építik ki, ami során számos nehézséggel kell szembenéznük, amik közül a legfontosabb, hogy a legsúlyosabb vezetői kihívást felismerjék, amik a vállalkozás létszámától függően változnak. Az egyes szakaszokban nemcsak más-más kihívást kell felismerniük a vezetőknek, hanem más és más képességek birtokában kell lenniük a sikeres irányításhoz. Ezen képességek a szakmai vagy működési felkészültség, az üzletirányítási felkészültség és végül a vezetési felkészültség. Kocziszký (1994) az üzleti vállalkozások életében 5 szakaszt különböztetett meg. Véleménye szerint az életgörbe egyes szakaszait, azoknak jellegét és hosszát különböző exogén és endogén tényezők befolyásolják, alakítják. Szerb (2000) modelljének az alapját egyrészt a Churchill és Lewis (1983) modell, másrészt a Mount és szerzőtársai (1993) által felállított szakaszok jelentették. Ezek alapján 6 szakaszra osztotta a vállalatok életútjait. Az 1-2 szakaszt együtt bevezetésnek, míg a 3-5 szakaszt növekedésnek nevezett el, a 6. szakasz az innováció vagy hanyatlás.

Salamonné (2006, majd 2011) kutatásai során a magyar kis- és középvállalkozások sajátosságait vizsgálta, és ezen jellemzők figyelembevételével határozta meg az egyes szakaszokat, amelyek némiképp eltérnek a nyugati piacgazdaságok vállalkozásainak életútjától.

A korábban megalkotott modellek rugalmatlanságát próbálja kiküszöbölni, illetve a magyar sajátosságokat is figyelembe venni kutatása során Horváth (2017). Modellje a korábbi hazai modellekhez hasonlóan adaptált modell, mely 7 szakaszból áll, újdonsága a korrekció elnevezésű szakasz, amely a szabad átjárást illetve az átmeneti időszakok kezelését jelenti a szakaszok között. A modell alapkonceptiója, hogy vállalat az életpálya szakaszokon sorban halad, azonban egy nagyobb krízishelyzet alkalmával megoldást találhat a korrekciós fázis beiktatásával (Horváth, 2017)

Kutatásunk során az autókereskedések életútjának és fejlődésének vizsgálatához mélyinterjú módszerét alkalmaztuk. A magyarországi kereskedéseket először két jellemző alapján szűrtük le, megkülönböztetve az egy márkával illetve több márkával is foglalkozó autókereskedéseket. A mélyinterjúhoz használt mintába az egymárkás, egy telephellyel rendelkező tulajdonosok kereskedései kerültek. Véleményünk szerint erre azért volt szükség, mert az autókereskedések életútját hasonló működési feltételekkel rendelkező vállalkozások esetében célszerű összehasonlítani. Telefonos és e-mailes megkereséseket követően 6 tulajdonossal sikerült mélyinterjút készítenünk, ami az egymárkás Suzuki kereskedések 20%-a. Sajnos nagyon nagy volt az elzárkózási arány, sok kereskedés reagálni sem reagált a megkereséseinkre, és több esetben a személyes érdeklődés sem bizonyult eredményesnek.

3. EREDMÉNYEK

Vizsgálataink során megállapítottuk, hogy az autókereskedések telephelyválasztása hasonló az egész országban. Általában a városok (települések) szélén hozzák őket létre, sok esetben egymás mellé nyitnak különböző szalonokat a tulajdonosok. Néhány esetben figyelhető meg csupán az, hogy a városban, lakóövezetben találhatóak autókereskedések, ezek kivétel nélkül családi vállalkozások. Utóbbiak a telephelyválasztást azzal magyarázzák, hogy annak idején a családi háznál kezdték el az autójavító tevékenységüket, és később ott (esetleg néhány házmelletti telket is megvéve) hozták létre az értékesítéshez szükséges kereskedést is.

A mélyinterjúk során a vállalkozások életútját Adizes modell segítségével vizsgáltuk és a szakaszok egyedi jellegzetességeinek segítségével próbáltuk feltérképezni és meghatározni a magyar autókereskedésekre jellemző életpályát.

A megkérdezett tulajdonosok – egy kivételével – az autóiparban tevékenykedtek már a kereskedésük alapítása előtt is. A legtöbben autószerelőként dolgoztak, így a szakmai múltjuk megfelelő alapot nyújtott egy saját vállalkozás elindításához. Emellett lehetőségül szolgált számukra az, amit már említettünk, hogy a '90-es években kezdték el az országban kiépíteni az autókereskedői hálózatot a különböző márkák importőrjei. Így az „udvarlás” szakasza hasonlóan alakult a vizsgált kereskedéseknél. Az ötlet és a lehetőség is adott volt a tulajdonosoknak ahhoz, hogy elindítsák vállalkozásukat már új szerepkörben, mint újautó értékesítők.

A vállalkozások alapításakor a legnagyobb problémát általában a magas tőkeigény jelenti. Ez a nehézség a vizsgált kereskedéseknél is kialakult. A cégek elindulásánál nagyon sok tőkére volt szüksége az alapítóknak, hogy létre tudják hozni a márkakereskedést, ki tudják alakítani a bemutatótermet és a szervizet is. A telephely kialakítására, az épületek felépítésére a tulajdonosok fejlesztési hitelt és különböző kölcsönöket vettek fel, de az elindulás szakaszának a fókuszpontját gyorsan elérték, hiszen meg tudták valósítani az álmukat, ötletüket. Az elsődleges és legfontosabb célja a vállalkozóknak a kezdetekben az volt, hogy megélhetést biztosítson a számukra.

Az „udvarlást” követően a vállalkozások a „csecsemőkorba” léptek. Mivel a kereslet az autók iránt ezekben az években folyamatosan növekedett, így az értékesítés is gyorsan beindult a kereskedéseknél, a vevőkör sok esetben – már az alapítók múltja miatt – adott volt. Általában két komolyabb nehézséggel kellett szembenézniük a tulajdonosoknak az első években. Az egyik, hogy megtalálják a számukra megfelelő márkát, ami hosszabb távon és biztosabban nyújt megélhetést. A vizsgált vállalkozások esetében több esetben is megfigyelhető, hogy az első évben több márkát is próbáltak értékesíteni, míg kikötöttek az azóta is értékesítettnél. A másik probléma a likviditási, illetve a finanszírozási nehézségek voltak, amit szinte majdnem minden alapító az első évek legnehezebb megoldandó feladata között említett.

Az autókereskedésekre jellemző, hogy részben már az elinduláskor, a „csecsemőkorban” formalizálják a vállalatot, hiszen a funkcionális területeket (jelen esetben az értékesítés és szerviz) kialakítják, a feladat- és felelősségköröket meghatározzák, bár ekkor még az alapító kezében van a vezetés, a részlegek csak ritkán kapnak nagyobb önállóságot, döntési kört.

A kezdeti nehézségek leküzdése és a „megkapaszkodás” után, ami a vizsgált vállalkozásoknál zömében egy évet vett igénybe, eljött az idő és a lehetőség a kereskedések számára, hogy már a forgalom növelésére összpontosítsanak és a céljuk az árbevétel minél nagyobb ütemű növekedése legyen. A 2000-es években a mesterséges keresletnövelés még inkább emelte az értékesítést a kereskedéseknél. A növekedésből fakadó problémák egyre inkább megfigyelhetőek lettek a vizsgált cégeknél is. Kezdett eluralkodni a káosz, előfordult, hogy egy autót kétszer is eladtak, az időbeli csúszások száma és hossza is növekedett. A sok esetben közel havi 100 autóeladás egyre inkább kezelhetetlenné vált. Az alapítóknak végig kellett gondolniuk, hogy hogyan tovább, hogyan tudják hatékonyabbá tenni a szervezetet. Bár

az irányítást teljesen egyik tulajdonos sem adta ki a kezéből, a legtöbben a területek élére vezetőt neveztek ki, ami az eredményeket tekintve kellően hatásosnak bizonyult.

A 2008-as válság hatására azonban beszakadt a piac és az autókereskedések életútjában az eddigi legnagyobb krízis következett. A költségek és az alkalmazottak számának a csökkentése megfigyelhető volt az összes vizsgált vállalkozásnál, emellett a legtöbbjük a vevőszolgálatra kezdett egyre nagyobb hangsúlyt fektetni, így próbálták meg túlélni az értékesítések drasztikus visszaesését.

A válságot követő nehézségek után napjainkban már látszanak a javulást mutató tendenciák, és az elmúlt néhány évről már elmondható, hogy kezd a kereslet újra növekedni és lassan eléri az optimálisnak vélt szintet. Az értékesítések az elmúlt 3 évben már folyamatosan emelkedtek, a kereskedések számának a csökkenése is megállt. Azonban a vállalatok vezetői új nehézséggel kerültek szembe az elmúlt időszakban, ez pedig a megfelelő utánpótlás és szakember hiány, amire próbálnak – magasabb fizetéssel, saját képzéssel – megoldást találni.

Ugyanakkor a tulajdonosok bizakodva tekintenek előre, és bár a 2000-es évekbeli értékesítési számok nem voltak az ország méretéhez viszonyítva reálisak, remélik, hogy az elkövetkező néhány évben azért a piac további bővülése és a kereskedésük hatékonyságának és versenyképességének a növelése elérhető célok számukra.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Publikációnkban mélyinterjúk segítségével vizsgáltuk a magyar egymarkás autókereskedések életútját Adizes modellje alapján. Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy az autókereskedések esetében az egyes szakaszok nagyon sajátosan jelennek meg. Több külső tényező, makrokörnyezeti és mikrokörnyezeti is befolyásolja ezen vállalatok életútját. Az autókereskedések elindítását nagyban befolyásolta az a lehetőség, hogy a rendszerváltást követően az importőrök elkezdtek kiépíteni a hálózatukat, így egyre több, addig az autóiparban tevékenykedő vállalkozó indított és nyitott saját szalont és márkaszervizt.

A viszonylag rövid „udvarlást” és „csecsemőkort” követően a vállalkozások a „gyerünk-gyerünk” korszakba léptek, amit jelentősen befolyásolt megint egy külső környezetben lévő tényező, mégpedig az, hogy abban az időszakban az autók iránt hatalmas kereslet jelentkezett. Ugyanakkor a vállalatok életében már ebben a szakaszban is megfigyelhető a formalizáltság. Szinte már a kezdetekkor kialakítják a funkcionális területeket, a feladatokat és a felelőségeket. A minőségbiztosítási rendszert importőri előírások, illetve a műszaki vizsgáztatás feltételeként mindenhol bevezették. Mivel ezek a jellemzők már egyértelműen a „serdülőkor” jelei, elmondható, hogy az autókereskedések esetében ez a két szakasz („gyerünk-gyerünk” és „serdülőkor”) összemosódva, egyszerre jelenik meg a vállalkozásoknál. A töretlen értékesítés növekedést és fejlődést a 2008-as világgazdasági válság állította meg. Az eladások a legtöbb kereskedésnél 90%-kal estek vissza, aminek a következménye volt többek között a költségcsökkentés, a létszámleépítés, telephelyek bezárása, ezzel az életút adott növekedési szakaszának „elhalása”.

Mivel a tulajdonosok elsődleges célja nem a birodalomépítés, hanem az anyagi biztonság és megélhetés volt, egyik sem törekedett arra, hogy új telephelyet nyisson, vagy új márkát kezdjen el forgalmazni. A vállalatok mérete megfelelő a hosszú távú, hatékony és sikeres működéshez, ebből fakadóan az életútjuk a kereskedéseknek megrekedt ezen ponton.

További kutatásunk részét képezi a vizsgált vállalkozások körének kiterjesztése, más márkák, több márkás és több telephelyes kereskedések életútjának feltárása, stratégiájuknak a vizsgálata.

IRODALOMJEGYZÉK

ACEA (2017): ACEA Pocket Guide 2016-2017.

http://www.acea.be/uploads/publications/ACEA_Pocket_Guide_2016_2017.pdf

Adizes, I. (1992): *Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő?*, HVG Kiadó, Budapest

Antalóczy, K. – Sass, M. (2011): Válságkezelés előremeneküléssel. *Külgazdaság*, LV.évf., 2011.máj.-jún., pp.31-63.

Bowersox, D. J. – Closs, D. J. – Cooper, M. B. (2002): *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill, New York. pp 656.

Churchill, N. C. – Lewis, V. L. (1983): The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. Vol. 61, May - June, pp. 30 - 50.

Greiner L.E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, Vol. 50, pp. 37-46.

Greiner, L.E. (1998): Revolution is still inevitable. *Harvard Business Review*, 76(3), p.64-65.

Hisrich, R. – Peters, M. (1991): *Vállalkozás. Új vállalkozások fejlesztése és működtetése*, Akadémia Kiadó, Budapest

Horváth, A. (2017): *Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsment vizsgálata* in: Vilmányi M. – Kazár K. (szerk.) *Menedzsment innovációk az üzleti és a non-business szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 80–94. o.

Hurta, H. (2014): A versengő és a kooperatív vezetői attitűd a magyar kis- és középvállalkozások körében. Doktori (PhD) értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő. 247 p.

Illés, B. Cs. – Dunay, A. – Tatár, E. (2012): *Lifecycle analysis at Small and Medium Enterprises – Theory and Practice*. In: SMEs' Management in the 21st Century. Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Publishing Section, Czestochowa, pp. 26-40.

Kemenczei, N. (2010): Hová húz az autóipar Magyarországon? *Külgazdaság*, LIV.évf., 2010. március–április, pp.63–80.

Kocziszky, Gy. (1994): Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez. *Vezetéstudomány*. 25. évf. 7. sz. pp.12-20.

Miskolczi, M. (2012): Vállalatnövekedési modellek besorolási módszere vállalatok logisztikai szervezeteinek vizsgálatához. Doktori (Ph.D.) értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő

Mount, J. – Zinger, J. T. – Forsyth, G. R. (1993): Organizing for Development in the Small Business. *Long Range Planning*. Vol. 26. No.5. pp. 113–122.

Pásztor, S. (2011): Kódolt kifulladás. Válság a gépjárműpiacon, *Közgazdasági Szemle*, LVIII.évf. febr.szám pp. 173-189.

Salamonné Huszty, A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése, *Competitio* V. évf. 1. sz. pp. 51-68

Salamonné Huszty, A. (2011): A pénzügyi-gazdasági válság hatása a magyarországi kis- és középvállalkozások életpályájára, rövidtávú és stratégiai döntéseire. *Competitio* X. évf. 1. sz. pp-29-43

Szerb, L. (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem. 204 p.

Szirmai, P. (2002): *Kisvállalkozások fejlődési szakaszai, a szakaszváltások konfliktusai. Összefoglaló*. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, pp.1-14

Timmons, J. (1990.): *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*, Irwin

- Turzai-Horányi, B. (2017): *A magyar autókereskedések helyzete a válságot követő években*, In: Bene Szabolcs (szerk.), XXIII. Ifjúsági Tudományos Fórum . Konferencia helye, ideje: Keszthely , Magyarország, 2017.05.26 Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Kar, 2017. Paper 5/6. 6 p.
- Vecsenyi, J. (2003): *Vállalkozás. Az ötlettől az újramezdésig*, Aula Kiadó, Budapest, 489 p.
<http://www.acea.be/statistics/tag/category/vehicles-per-capita-by-country/>
- Datahouse Kft adatszolgáltatása
- Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetség weboldala, www.gemosz.hu

INNOVATÍV KLASZTERIRÁNYÍTÁS

INNOVATIVE CLUSTER MANAGEMENT

Leskó Anett⁴³

Tanársegéd, Miskolci Egyetem-GTK, 3515 Miskolc - Egyetemváros, 06-20/3618483,

kkklesko@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS


A vállalatok versenyelőnyét nem csupán a saját kompetenciái, erőforrásai jelentik, hanem a földrajzilag közeli üzleti környezetében fellelhetőek is, e felismerés a figyelem középpontjába helyezte a klasztereket. Az együttműködésben rejlő lehetőségeket kiaknázása érdekében a klasztereknek bizonyos egyéni és szervezeti kompetenciákkal kell rendelkeznie. Fontos, hogy mind a klasztermenedzsment, mind a tagok legyen tisztában azzal, hogy melyek az együttműködés előnyei, illetve azok eléréséhez milyen kompetenciákra van szükségük. Amennyiben ez nem valósul meg, akkor az együttműködés sem tud hatékonyan működni. Véleményem szerint mindezek biztosítása érdekében szemléletváltásra van szükség a klaszterek működését illetően, mégpedig a kompetencia-alapú irányítást látom indokoltnak. A készségek, képességek, a klaszterszintű együttműködés szempontjából kiemelt szerepet töltenek be. A cikk vezérfonalát, az eredményes működéséhez szükséges kompetenciák beazonosítása adja.

SUMMARY

Over the last decade interest in innovation clusters has increased considerably concerning. The reason of the particular attention is the recognition that the background of competitive advantage is not only the competences or resources of companies but also the location of a company. Considering this the question is not that whether cluster initiatives are useful or not but how they have to be operated. Cohesion among clusters is that individual and organizational objectives are fulfilled, i.e. the situation is a winning game for all members. In order that clusters be able to exploit the possibilities of cooperation and run successful in a long term, they have to have certain individual and organizational competences. If members do not have the necessary competences required in cooperation, it will not be successful even if it is advantageous because the operation is limited. I think, for ensuring all these, a new paradigm is required in operation of clusters. A competence-based management could be efficient. The set of competences required to successful operation is the main focus of the paper.

BEVEZETÉS

Az elmúlt évtizedben jelentősen megnőtt az érdeklődés az innovációs klaszterek iránt, mind a tudományos berket, mind pedig a vállalati szférát véve górcső alá. A kitüntetett figyelem mögött részben az a felismerés húzódhat, hogy a vállalatok versenyelőnyét nem csupán a saját kompetenciái, erőforrásai jelentik, hanem a földrajzilag közeli üzleti környezetében fellelhetőek is. Mindezek tükrében már nem az a kérdés, „Vajon egy klaszterkezdeményezés

⁴³ Jelen cikk „ Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-3-IV-ME/9. kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült”

hasznos-e?”, hanem, hogy „Hogyan kellene ezt jól csinálni?”. Jelen cikk, a klaszterek eredményes működéséhez szükséges feltételrendszert tárgyalja.

Az együttműködéssel kapcsolatban problémaként érzékelttem, hogy leginkább az előnyök kerülnek nevesítésre, míg arról, hogy a feleknek mit kell tenniük ennek érdekében, esetlegesen mit kell feláldozniuk, nem beszélnek. A klasztereket összetartó erő, hogy mind az egyéni, mind a szervezeti célok teljesüljenek, vagyis a helyzet minden szereplő számára nyertes játszává váljék. Ahhoz, hogy a klaszterek, képesek legyenek kiaknázni az együttműködésben rejlő lehetőségeket és hosszú távon sikeresen működjenek, bizonyos egyéni és szervezeti kompetenciákkal⁴⁴ kell rendelkeznie. Fontos, hogy mind a klasztermenedzsment, mind a tagok legyen tisztában azzal, hogy melyek az együttműködés előnyei, illetve azok eléréséhez milyen kompetenciákra van szükségük. Amennyiben ez nem valósul meg, akkor az együttműködés sem tud hatékonyan működni. Véleményem szerint mindezek biztosítása érdekében szemléletváltásra van szükség a klaszterek működését illetően, mégpedig a kompetencia-alapú irányítást látom indokoltnak. A készségek, képességek, a klaszterszintű együttműködés szempontjából kiemelt szerepet töltenek be. Amennyiben a partnerek nem rendelkeznek a kooperációhoz szükséges kompetenciákkal, akkor az együttműködés lehet bármennyire előnyös, az nem lesz eredményes, hiszen csak korlátozott működésre lesz képes, melynek következtében, a „játszma” nem hozhat, nyer-nyer kimenetet a partnerek számára, amely pedig a klaszter megszűnéséhez is vezethet. A cikk vezérfonalát a klaszterek teljesítménymérésének új, innovatív módszertana, illetve az így beazonosított klaszter-kulcskompetenciák adják.

Ma már nem az a kérdés világszerte a szakemberek előtt, hogy „Vajon egy klaszterkezdemenyezés hasznos-e?”, hanem, hogy „Hogyan kellene ezt jól csinálni?”. Kutatásom egyik központi kérdése: Hogyan lehet az együttműködés hosszútávon fenntartható és eredményes? Az eredményességhez véleményem szerint nagymértékben hozzájárulnak a „soft” tényezők, így, az eddigi trendekkel ellenben, a „hard” tényezők mellett ezek vizsgálatára is kiterjesztettem kutatásom. Véleményem szerint, a klaszteresedés lehet az egyik lehetséges kulcs a KKV-ok számára, életben maradásukhoz, versenyképességük megteremtéséhez és fenntartásához. Azonban, úgy vélem, működésüket új megvilágításba kell helyezni, kompetencia-alapokra kell fektetni azt.

Fontos, hogy mind a klasztermenedzsment, mind a tagok legyen tisztában azzal, hogy melyek az együttműködés előnyei, illetve azok eléréséhez milyen kompetenciákra van szükségük. Amennyiben ez nem valósul meg, akkor az együttműködés sem tud hatékonyan működni. Primer kutatásom során a szakma képviselői is egyetértettek azzal, miszerint a klaszter eredményessége függ a tagok által birtokolt kompetenciáktól, hiszen a klaszter kompetenciája részben a klasztertagok egyéni kompetenciáinak összessége. A meglévő kompetenciák kölcsönös kiaknázása során ezek fejlődhetnek, gyarapodhatnak.

2. KUTATÁS MÓDSZERTANA

A klaszterek eredményes működését biztosító kompetenciákat primer kutatás lefolytatásával tártam fel, melyhez a mintát a magyarországi akkreditált klaszterek szolgáltatják. Kutatásom többlépcsős volt, magába foglalt szakértői interjúkat és kérdőíves felmérést egyaránt.

⁴⁴ A **kompetencia** szótári értelemben 1: illetékességet, jogosultságot 2: szakértelmet jelent. (Bakos, 1974). Számos definíció lelhető fel a szakirodalomban, a teljesség igénye nélkül a kompetencia az egyén olyan személyiségjellemzője, általánosítható tudása, motivációi, társasági szerepei vagy képességei, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel” (Klemp&McClelland, 1986; Spencer & Spencer, 1993)

A kutatásba bevont érintettek köre a hazai akkreditált innovációs klaszterek⁴⁵ menedzserei, egyes tagvállalatai, valamint az akkreditáció megszerzésében, koordinálásában résztvevő szervezet.

A primer kutatást számos szakirodalom áttanulmányozása előzte meg, melynek célja hogy információkat nyerjek, a klasztereket életre hívó motivációs tényezőkről, a klaszterek működéséről, valamint beazonosítsam azon kompetenciákat, tevékenységeket, melyek az eredményes működést elősegítik.

Behatóan tanulmányoztam a klaszterkezdeményezések eredményességét mérő jelenlegi módszertant; fontos megjegyezni, hogy a vizsgált gyakorlatokat hiányosnak ítéltam, abból a szempontból, hogy a soft (lágy) tényezőket nem vizsgálják megfelelő mértékben. Mivel társas kapcsolatokról, emberi döntéssorozatokról van szó a klaszterek működése során, a lágy tényezőket nem hagyhatjuk figyelmen kívül, vizsgálatukat indokoltnak tekintem. Továbbá szintén nemzetközi szakirodalom tanulmányozása hozzásegített minket ahhoz, hogy sikeres klaszterkezdeményezése milyen adottságokkal, kompetenciákkal bírnak.

A kérdőív összeállítást megelőzte még egy szakértői interjú egy, a haza akkreditációt koordináló szervezet képviselőjével, hogy minél mélyrehatóbban megismerjem magát az akkreditációt, az akkreditált klaszterek jellemző jegyeit.

A kérdőív vázát az általam módosított Mintzberg modell adja. A modell tartalmazza azon fő tevékenységek csoportját (Tudástranszfer; Kollektív vízió, stratégia; Erőforrás- és munkamegosztás; K+F; Lokális előnyök), melyek révén a klaszterszintű együttműködés során az előnyök realizálhatók. Az egyes tevékenységcsoportokhoz rendeltük hozzá a vizsgált kompetenciákat és az együttműködésből származó előnyöket (kezdeti motiváció, elégedettség) –ezeket szekunder kutatásunk illetve az előzetesen lebonyolított szakértői interjú során szerzett információk alapján azonosítottunk be-.

1. táblázat: A tevékenységterületek bemutatása

Tevékenységterület	Realizálható előny
Tudástranszfer	Termelési hatékonyság /Szakértelem
Kollektív vízió, stratégia	Versenyelőny
Erőforrás- és munkamegosztás	Működési hatékonyság
K+F	Innováció
Lokális előnyök	Koncentráció

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőívben egy 6-fokú skálát használtunk. Minden kompetenciát/ együttműködésből származó előnyöket (kezdeti motiváció, elégedettség) két dimenzió mentén vizsgáltam:

- A kompetenciákat: mennyire fontos az eredményes működéshez / milyen kompetenciaszinten birtokolja a klaszter;
- Az együttműködésből származó előnyöket: mennyire fontos motivációs tényező volt a belépéskor / mennyire jellemző működésükben, vagyis mennyire teljesült).

A kérdőív többek között a klasztermenedzser vezetői tevékenységére is. Kíváncsi voltam, hogy egyes vezetői kompetenciákat, elvárt vezetői magatartást mennyire tartanak fontosnak és mennyire gyakran használják azt a vizsgált menedzserek. Az eddig ismertetett kérdéscsoportok kvantitatív vizsgálati eredményeket szolgáltatnak –minden vizsgált tényezőt 1-6-ig kellett értékelnie a kitöltőknek, méghozzá az előzetesen említett két dimenzió mentén.

⁴⁵Választásom azért esett az akkreditált klaszterekre, mert feltételezésem szerint, a klaszterszintű együttműködések vonatkozásában, esetükben valósul meg a legeredményesebb működés; és vizsgálatukkal lehetőségem nyílik arra, hogy beazonosítsam a hatékony működéshez elengedhetetlen tényezőket, kompetenciákat, valamint megállapítást nyerhet, melyek hazai viszonylat tekintetében a fejlesztendő területek.

A kérdőív további elemei között voltak „Általános kérdések” –ez részben nyitott, részben zárt/eldöntendő kérdéseket/alternatívák közötti választásos kérdéseket tartalmazott, melyek között olyan információk jelentek meg, mint például az akkreditáció éve, tagvállalatok száma, „Összességében eredményesnek ítéli meg a klaszter működését?”...

Továbbá rákérdeztem a klasztertagok közötti bizalmi szintre; az adott klasztermenedzser által nélkülözhetetlennek tartott egyéni/szervezeti kompetenciákra és azon kompetenciákra melyeket szükséges lenne erősíteni, fejleszteni meglátásuk szerint szervezetükben.

A kérdőíves felmérés online formában történt, az EVASYS rendszer segítségével.

A felmérést 2015 nyarán kezdem el és 2017 januárjában zártam le; ez idő alatt az akkreditáltak köre változott, kezdetben 34 majd 21 fő volt. A kérdőíves felmérés lezárásakor 15 kitöltött kérdőívvel rendelkeztem, melyből 14-et tudtam értékelni, hasznosítani kutatásomhoz. A kérdőív kitöltésére való felkérő levél többször is kiküldésre került, ennek ellenére, mindösszesen a kitöltési arány 50% körül volt. Éppen a kisszámú minta miatt láttam indokoltnak további módszertanok bevonását is a kutatásomba a minél pontosabb eredmények elérése érdekében. A szakértői interjúk alkalmával 11 főt kérdeztem meg, 1-1 fővel hozzávetőleg 90 percet beszélgettem az adott klaszterről a teljesítményértékelés, bizalom, a meglévő kompetenciák megfeleléssége az eredményesség szempontjából, továbbá kooperációs kultúra gyakorlata témaköreit érintve.

3.KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

A szükséges kompetenciák beazonosítása azért kulcsfontosságú az eredményesség szempontjából, mert ha a partner nem ismeri fel a kooperációban rejlő potenciálokat, vagy az ahhoz szükséges kompetenciákkal nem rendelkezik, akkor lehet bármennyire előnyös az együttműködés, az nem fog létrejönni vagy csak korlátozott működésre lesz képes.

Az innováció, a piaci siker és a gazdasági fejlődés egyik fontos összetevője. Felmérésem ismegerősítette, hogy az innovációs készség fontos a klaszterek eredményessége szempontjából, azonban a megkérdezettek úgy vélik, szükség van fejlődniük e tekintetben.

A tudás, tanulás, mint az innovációs képességet felgyorsító kulcsfontosságú tényező van jelen ezekben az együttműködésekben. Nem elégséges csupán az információhoz való hozzáférés biztosítása, hiszen, a versenyben maradás feltétele a tudásdiffúzió és akkumuláció, mely az interaktív tanulás formájában jelenik meg. Szintén meg kell jegyezni, hogy a közös tudásbázis, a legjobb gyakorlatok gyors terjedése még fejleszthető a klaszterek esetében, mindezek háttérében –véleményem szerint- a versenyelőny elvesztésétől való félelem állhat.

A résztvevők, a rendelkezésükre álló erőforrásaik, termelési tényezőik bizonyos mértékű allokációja, megosztása révén képesek versenyképességüket befolyásoló pozitív eredményt elérni, hiszen jelentős mértékben csökkenthetik költségeiket, valamint kockázatmegosztás is megvalósulhat. Az erőforrások megosztásának jelentőségét a megkérdezettek felismerték, azonban jelen gyakorlatukban megjelenése még nem éri el a kívánt szintet.

A versenyképesség fenntartása érdekében nélkülözhetetlen a kollektív vízió, stratégia. Amennyiben nincs a klaszternek célja, célrendszere – amely működésének mozgatórugója - akkor az együttműködés csupán névlegessé válik. Fontos, hogy ezekkel a célokkal minden egyes tag egyetértsen, képes legyen azonosulni, különben az együttműködés meghiúsulhat. A közös stratégiai célkitűzés csak abban az esetben realizálódhat, ha a partnerek rendelkeznek egyéni célokkal, egyedi stratégiával, melyek összhangban állnak - illeszkednek - a klaszter célkitűzéseivel, továbbá segítik azok megvalósulását. Az egyértelmű célok kitűzése és a céltudatosság fenntartása a klasztermenedzserek tevékenységének fontos részét képezik.

A kapcsolatok kialakulásának és eredményes működésének nélkülözhetetlen feltétele, hogy a partnerek képesek legyenek kezelni az együttműködés révén felmerülő bizonytalanságot, valamint kockázatot, amely abból fakad, hogy a formális rendszereket informálisak váltják

fel. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, nélkülözhetetlen a bizalom. *“A bizalom a szabályszerű, becsületes és együttműködésre kész viselkedés elvárása egy közösségen belül, a közös normák, e közösség más tagjai részéről.” (Fukuyama, 1997)*

Kutatásom során, választ kerestem arra, hogy mely kompetenciák játszanak szerepet és milyen mértékben a hosszú távú eredményes működésben, valamint, hogy azok képesség-/készségszintje megfelelő-e. Primer kutatásom segített abban, hogy nevesíteni tudjam az eredményes működés kulcskompetenciáit, és beazonosítsam a fejlesztendő területeket.

2. táblázat: Az eredményes működés kulcskompetenciái

Egyéni (tagi) kulcskompetenciák	Klaszterszintű/ Menedzsment kulcskompetenciák
<ul style="list-style-type: none"> • együttműködési készség • kommunikációs készség • szakmai tapasztalat • stratégiai gondolkodás • alkalmazkodó készség • alázat (munka iránt) • bizalom • tanulási hajlandóság, fejlődés iránti igény • innovációs készség • nyitottság • elkötelezettség, lojalitás • kezdeményezőkészség • kitartás • türelem • tolerancia • aktivitás • kockázatvállalási készség • tudományágak közti gondolkodás 	<ul style="list-style-type: none"> • stratégiai gondolkodás • proaktivitás • képes legyen motiválni • adott ipari tapasztalat, vezetői tapasztalat • vezetői készség • célorientáltság • rendszerszemlélet • innovatív szemlélet • döntésképeség • kritikus gondolkodás • széles kapcsolatháló (külföldön is) • oktatási képesség • tudástranszfer • szellemi tulajdon feletti védelem, szabadalmak • piaci igényekhez igazodó szolgáltatási paletta • üzleti értékek mozgatása hálózaton belül • megfelelő finanszírozás • stabilitás • elkötelezett, aktív tagok

Forrás: saját szerkesztés

A hatékony működés érdekében a fejlesztendő kompetenciák, a következők: *kommunikációs készség, bizalom, rendszerszemlélet, kritikus gondolkodás, innovációs készség, tudományágak közti gondolkodás, önzetlenség, tolerancia, kockázatvállalás, nyomás alatt végzett munka, pontosság, csapatmunka.*

A szakértelem, a bizalom, az elkötelezettség, a pontosság és a megbízhatóság az alapja a klaszter-együttműködésnek, ezek azon kompetenciák, melyet minden együttműködő félnek birtokolnia kell. A kutatási eredmények mentén kijelenthető, hogy a bizalom, a klaszterek működésében, kiemelt szerepet tölt be. Az együttműködés kezdeményezésekor kitűzött célok realizálása során olyan lényeges tevékenységek, mint a hatékony információáramlás, szaktudás nyílt megosztása, tudástranszfer kulcsszerepet töltenek be, melyeknek alapvető feltétele a kölcsönös bizalom. Annak ellenére, hogy a klaszterek már felismerték a bizalom fontosságát, az eredményes működés érdekében, sajnos felmérésem alapján arra a következtetésre jutottam, hogy jelenleg még nem éri el a kívánt szintet. A megkérdezettek véleménye szerint az idő és a bizalom szintjének emelkedése egyenesen arányos, vagyis minél

hosszabb ideje tart a partneri kapcsolat, annál jobban bíznak a felek is egymásban. Tehát a bizalmat lehet építeni, de a folyamat időigényes. Továbbá megállapítható, hogy a bizalom kölcsönös gesztusokon alapszik, a jó példák pozitív hatást gyakorolhatnak a terjedésére, ám ez még manapság ritka számba megy.

Az eredményes működéshez nélkülözhetetlen egyéni/szervezeti kompetenciákon túl beazonosítottam, a sikeres klaszterirányítási/koordinációs szükségleteit, valamint olyan adottságokat, erőforrások meglétét, melyek nélkül nem valósulhat meg eredményes klaszterszintű együttműködés.

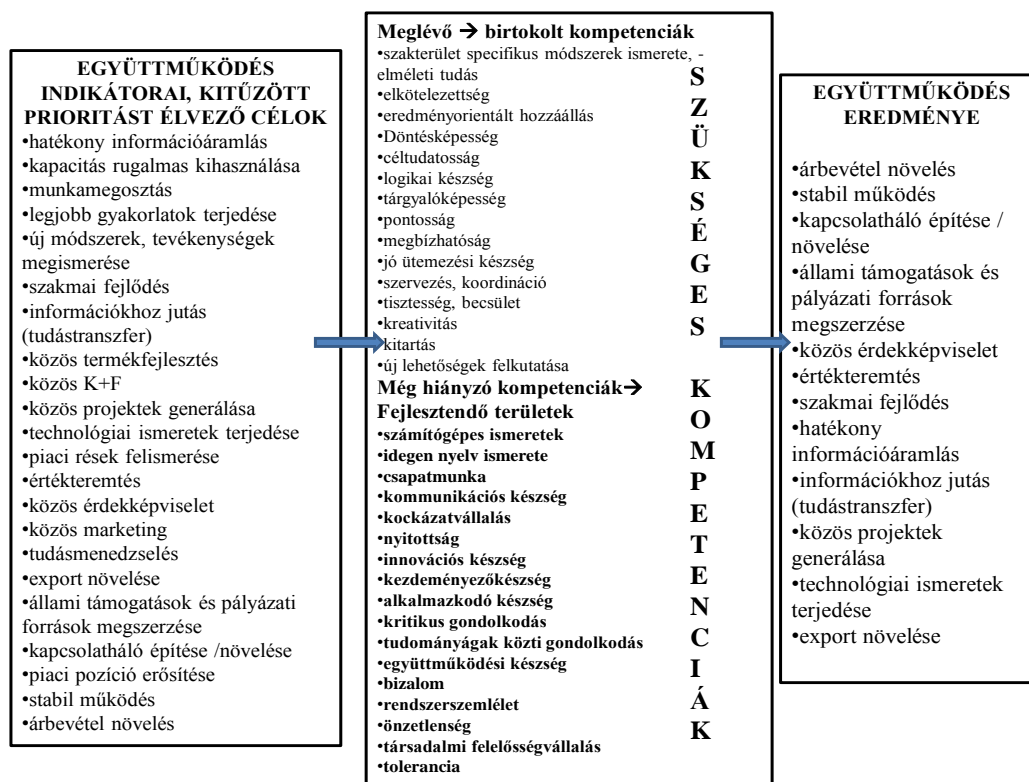
3. táblázat: Az eredményes működés kulcstényezői

Irányítási/koordinációs szükséglet	célirányos fejlesztési stratégia céltudatosság fenntartása vezetői nyitottság fejlődés támogatása közös célkijelölés profi, stabil menedzsment megléte integrátor szervezet megléte üzleti értékek mozgatása klaszteren belül közös beruházások elősegítése közös pályázat elősegítése közös K+F+I elősegítése hosszú távú időorientáltság, (ennek tudatosítása a tagokban is) tudásmenedzsment elősegítése, működtetése
Adottságok	kapcsolati tőke nemzetközi kapcsolatok pályázatok: pályázati források elnyerésének lehetősége régió-város támogatása megfelelő humán erőforrás megfelelő finanszírozás

Forrás: saját szerkesztés

A megfelelő kompetenciák nélkül sem szakmai, sem pedig együttműködésen alapuló tevékenység nem tud megvalósulni.

Az alábbi ábra (1. ábra) kutatásom egyik outputja, az Értékfolyam modell.



1. ábra: Értékfolyam modell

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

Az értékfolyam modell azt szemlélteti, hogy az együttműködés indikátorai, a kezdeti kitűzött célok elérése érdekében a tagoknak milyen kompetenciákra van szüksége. A modell bemutatja, hogy jelenleg mely célokat sikerült a birtokolt kompetenciák függvényében eredményként elérni az együttműködés során, valamint, hogy melyek azok a szükséges kompetenciák, amelyek fejlesztésére lenne szükség a célok eredményesebb realizálása végett. Tehát összességében elmondható, hogy a klasztert összetartó erő, hogy minden szereplő nyerjen az együttműködésből. A tagok számára a fő cél, hogy a nyert haszon felülmúlja az érte meghozott tagi haszonáldozatot, vagyis, hogy az együttműködésbe bevont erőforrásaik, kompetenciáik révén az együttműködés kezdetén megjelenő motivátorok /kezdeti célkitűzések, realizálódjanak, mint a klaszter nyújtotta előny. A kutatásom során egyértelműen látszik, hogy a tagok által birtokolt és az együttműködésbe bevont kompetenciák, erőforrások és a célok teljesülése között van kapcsolat. Ha minden tag birtokolja az eredményes működéshez szükséges kompetenciákat, és be is vonja azt az együttműködésbe, akkor a nyer-nyer kimenet esélyes. A tagok hajlandóak finanszírozni a klaszter működését, ha látják a kitűzött célok realizálását és képesek kamatoztatni a klaszter nyújtotta szolgáltatásokat. Ezek által tud hosszú távú eredményes együttműködés megvalósulni.

Egyetértek, azokkal a szakemberekkel, akik szükségét látják, hogy a gazdasági elemzések során figyelmet szenteljünk, az érzelmeknek, hiszen a klasszikus modellek a gazdasági eseményeknek csak egy részét képesek leírni. - *Habár, kétségkívül igaz, hogy a közgazdászoknak az “önérdek középpontba történő állításával az egyik legjellemzőbb mozgatórugót sikerült megragadniuk”.* (Hámori, 2003, 34.old) Nem hagyható figyelmen kívül azonban az sem, hogy míg a neoklasszikus közgazdászok úgy vélték, az önzetlen magatartást folytató személyek szükségszerűen kiszelektálódnak a gazdaság mechanizmusából, addig mára már nyilvánvalóvá vált, hogy az altruista személy hosszú távon

előnyre tesz szert. (Kovács, 2004) Az egyéni racionalitás, azaz az önző magatartásforma a dzsungel törvényein alapuló, versengő gazdaságot eredményez, melyben, ha mindenki verseng, egyértelműen mindenki veszít is. A felek közötti, kölcsönösségen alapuló kooperáció létrejötte viszont hosszú távon mindenki számára megbízható és jövedelmező kapcsolatot biztosít. (Faragó, 2003)

Meglátásom szerint, a klaszterszintű együttműködések esetében, a reciprok altruista magatartás lehet hasznos; vagyis a kölcsönös segítségnyújtáson van a hangsúly egy jól működő, hosszútávon fenntartható kooperáció esetében.

A hosszú távú együttműködés fenntarthatóságának további feltétele, hogy a tag egyéni haszna felülmúlja a meghozott tagi haszonáldozatot és sikerüljön megvalósítani –vagy legalábbis pozitív elmozdulást tenni irányukba- azokat a célokat, melyeket a klaszterhez való csatlakozáskor kitűzött, tagsága során kíván elérni a kooperáció gyümölcseként; ebben az esetben számíthatunk aktív tagokra klaszteren belül. –Ehhez pedig nagymértékben hozzájárul, hogy az együttműködés során ne csak adjunk, hanem kapjunk is, vagyis, a reciprocitás.

“Megfelelő feltételek mellett a hosszú távú együttműködések alapuló kapcsolatok versenyelőnyt jelentenek” (Nowak, 1999b), melynek legfontosabb jellemzője, hogy a felek nem akarják azonnal maximalizálni hasznukat, hanem egy későbbi, nagyobb megtérülés reményében rugalmasabban viszonyulnak egymáshoz. Mindezt a partnerek a kapcsolat elején többletköltséget vállalnak, engedményeket tesznek, ám a kölcsönös függés illetve a bizalom mértékétől függően a kooperatív kapcsolat kiépítése igen jövedelmező alternatíva.

“Bizalom nélkül mindez csak erős kontroll mellett, szerződésekkel, a döntéshozatal és struktúrák merev szabályozásával lenne lehetséges, mely viszont nagyon költségigényes és így nem hatékony.” (Tarnai, 2003. pp.676-715.) A felmérés során arra a következtetésre jutottam, hogy sajnos a klasztertagok annak ellenére, hogy tisztességesnek, becsületesnek tartják partnereiket, nem bíznak egymásban kellőképpen. Éppen ezen eredmény kapcsán nem meglepő az sem, hogy az önzetlenséget bár fontos tényezőnek ítélték a megkérdezettek, ám a szintje jelen működésük gyakorlatában alacsony. Bizalom, önzetlenség, megbízhatóság, becsület kéz a kézben járnak; és megállapíthatjuk, hogy bizony, e kompetenciák vonatkozásában van fejlődési igény a klaszterek, klasztertagok részéről, hiszen a hosszú távú eredményes működés és a kitűzött célok realizálása érdekében nélkülözhetetlenek.

4.KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Egy gondolatébresztő értekezésnek szántam a cikket, mely a klaszterek eredményességét elősegítő kompetenciákat járja körül. Véleményem szerint, a jövő a klaszteresedés irányába mutat, hiszen a KKV-k életben maradásához, ez az önszerveződő együttműködési formája nyújthat lehetőséget. Az együttműködések azonban célszerű kompetenciaalapokra helyezni. Elsősorban azt értem ez alatt, hogy a feleknek az együttműködés kezdeményezésekor kitűzött célok elérése érdekében le kell fektetni a szükséges készségeket, képességeket, az elvárt személyiségjegyeket, viselkedésmódot és természetesen a szükséges erőforrásokat is lehetséges tagjaikkal szemben. A kapcsolatok kialakulásának és eredményes működésének feltétele, hogy az együttműködésben résztvevő felek kezelni tudják a felmerülő bizonytalanságot és kockázatot, ami abból kifolyólag ered, hogy a formális rendszereket informális rendszerek váltják fel. Ez a magyarázat arra, hogy olyan tényezők kerülnek előtérbe, mint a bizalom, az információ és a kommunikáció. A bizalom gazdasági vonatkozásban megkönnyíti a kooperációt, hozzájárul a tranzakciós költségek csökkenéséhez, valamint a gördülékenyebb működéshez egyaránt. A bizalom kialakulásának egyik érzelem- és értékközpontúnak nevezhető megközelítése Jones és George (1998)(in Hámori, 2003) nevéhez fűződik, akiknek értelmezése szerint, a bizalom kialakulása attól függ, hogy a felek

milyen mértékben képesek egy adott helyzetről hasonló, egymással egybecsengő definíciót, értelmezési keretet kialakítani.

A kölcsönösen elfogadható értelmezési keret létrejöttét meghatározza, hogy a felek értékrendszere, attitűdjei és érzelmi állapotai milyen mértékben hasonlítanak egymásra, és ezt a hasonlóságot mennyire észlelik kölcsönösen. Azonban a bizalom megteremtése meglehetősen hosszadalmas folyamat. A bizalom kialakulása során különböző tényezők jelentkeznek, melyeknek kitüntetett figyelmet kell szentelni. A szükséges kompetenciák beazonosítása kulcsfontosságú az eredményes működés érdekében. Ha a partner nem képes az együttműködésre, mert nem ismeri fel az abban rejlő potenciálokat, vagy éppen az ahhoz szükséges kompetenciákkal nem rendelkezik, akkor lehet bármennyire előnyös az együttműködés, az nem fog létrejönni vagy csak korlátozott működésre lesz képes.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bakos F. (1974): *Idegen szavak és kifejezések szótára*, Budapest, Akadémiai Kiadó
- Faragó Klára (2003): *Etikai kérdések a gazdaságpszichológiában. Gazdaságpszichológia*, Szerkesztette: Hunyadi György, Székely Mózes, Osiris Kiadó, Bp., 21. Fejezet
- F. Fukuyama (1997): *Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése*
- Hátori B. (2003): *Érzelemgazdaságtan - A közgazdasági elemzés kiterjesztése*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Klemp, G. O., McClelland, D. C. (1986): *What characterizes intelligent functioning among senior managers? Practical Intelligence*. Cambridge University Press
- Kovács A. (2003): *Kooperáció és versengés. In: Gazdaságpszichológia*. Szerkesztette: Hunyadi, Gy. - Székely, M., Osiris Kiadó, Budapest, 140-147. old
- Nowak, M. L. - Sigmund, K. (2000): *Cooperation versus Competition*. Financial Analysts Journal July/August, 13-22. old
- Spencer L. M., Spencer S. M. (1993): *Competence at work: Models for superior performance*, Wiley, New York
- Tarnai M. (2003): *A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. In: Gazdaságpszichológia*. Szerkesztette: Hunyadi, Gy. - Székely, M., Osiris Kiadó, Budapest, 676-715. old

KÖSZÖNETNYÍLVÁNÍTÁS

Jelen cikk „ Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-3-IV-ME/9.kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült”

ÜZLETI MENEDZSMENT TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSÉNEK KORLÁTAI A KÖZSZOLGÁLTATÓ SZERVEZETEKNEL

LIMITS TO THE PERFORMANCE MANAGEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS

Kucsma Daniella

¹Tanársegéd, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 3515 Miskolc-Egyetemváros
kucsma.daniella@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Cikkem célja, hogy bemutassam a teljesítményértékelésnek mekkora jelentősége van a munkaerőpiacon, hiszen meghatározza a tevékenységek minőségét. Az üzleti szférában a szakirodalomból ismert modellek kiválóan alkalmazhatóak, azonban a közszolgáltató szerveknél ez nehezebben megvalósítható a korlátok miatt. Arra keresem a választ, hogy milyen korlátok vannak a közszférában és ezeket milyen módon lehet átlépni. Feltételezésem alapja, hogy az közmenedzsmentben is lehet hatékonyságot mérni és ezen mutatóhoz nagymértékben kapcsolódik a teljesítményértékelés. Cikkem végére kiderül, hogy elegendő a meglévő, jól ismert modelleket alkalmazni vagy ezen modellek kiegészítésre, esetleg egy új módszer megalkotása válik szükségessé.

SUMMARY

The purpose of my article is to present the importance of performance evaluation in the labor market, as it determines the quality of the activities. In the business sphere, the models known from the literature can be applied well, but it is more difficult for public service organizations to handle them because of the constraints. I am looking for answers to the limitations in the public sector and how these can be overcome. My assumption is based on the fact that efficiency can be measured in public management as well, and this indicator is largely linked to performance appraisal. By the end of my article, it turns out that it is enough to use existing well-known models or to add these models, or perhaps create a new method.

1.BEVEZETÉS

Napjainkban egyre nagyobb jelentőséggel bír egy vállalatnál a teljesítményértékelés, hiszen a munkavállaló által nyújtott teljesítmény meghatározza a szolgáltatások minőségét is. Az üzleti szférában sok helyen alkalmazzák a szakirodalomból ismert modelleket, amik segítségével szolgálnak a munkaerő hatékony értékelésében, illetve fejlesztésében, azonban a közszférában korán sem lehet ennyire egyszerűen alkalmazni, ezen modelleket. Céлом, az üzleti menedzsment által használt modellek összehasonlítása egy általam felállított kritériumrendszer alapján, majd a kiválasztott elemek adaptálhatóságának bemutatása a közszférában. Számtalan esetben találkozunk olyan ügyfelekkel, akik találnak kivetnivalót a közszolgáltató vállalatok munkamenetében, így olyan elemeket szeretnék bemutatni, amik segítségével szolgálhatnak, ezen probléma megoldásában is.

Rámutatok arra, hogy nem csak az üzleti menedzsmentben van ennek kialakult rendszere, hanem a közszférában is fontos szerepet tölt be ez a terület. Míg üzleti szférához kapcsolódóan számos kutatással találkozhatunk, addig a közszféra esetében - jelentősége ellenére - ez sokkal csekélyebb. Mindezek indokoltá teszik e terület kutatását, alaposabb tanulmányozását.

2.SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Általam egy korábban felállított szempontrendszert tekintek elsődlegesnek, ha a teljesítményértékelés korlátaival szeretnék foglalkozni. A már meglévő vizsgálataim során foglalkoztam négy fontos és gyakran alkalmazott üzleti menedzsment modelljeivel, Balance Scorecard, Teljesítményprizma, Hosin menedzsmenttel, EFQM. Ezen modellek vizsgálatát és mélyebb megismerését, azért tartottam fontosnak, mert az egyes elemeit egy újszerű adaptációs modellbe szeretném belehelyezni.

Számomra egy modell vizsgálata során elsődleges a közsférabeli adaptálás, így az általam felállított szempontrendszert is e szerint fogalmaztam meg. Azonban a legfontosabb azon tényezők kiemelése és definiálása, amelyek a közmenedzsment számára is meghatározóak. A közsféra megemlítése során széles ágazatai skálát tudunk felmutatni, hiszen beszélhetünk egy vízműről, kormányablakról, de egy egészségügyi szervezetről is, így meglehetősen nehéz pontosan meghatározni, hogy mi az, ami az egyes ágazatokban kiemelt fontosságú és melyek azok az elemek, amik egy vállalat teljesítményét befolyásolják. A társadalmi szintű cél következetes megvalósítása. Azonban ezen kifejezés számos olyan elemeket tartalmaz, amik pontosításra szorulnak. (Veresné)

- Fontos a mérhetőség, azaz annak a megfogalmazása, hogy a szervezet a feladatit hatékonyan látja el vagy sem. Hatékonyság egy olyan fogalom, ami számtalan jelentéssel bír. Ahhoz, hogy egy hatékonysági fokot ki tudjunk mutatni, alapvető ennek a meghatározása az elsődleges, hogy mit is jelent és az adott specifikációs ágazatnál ez hogyan jelenik meg. ha általánosságban szeretnék vizsgálni három olyan tényezőt tudunk felsorolni, ami meghatározza a hatékonyságot, így mindenképpen érdemes ezeket bemutatni (Fodor)
 - A szolgáltatás hatékonysága, ami azt jelenti, hogy az adott szolgáltatás a szükséges, de egyben a legkevesebb erőforrás felhasználásával kerüljön előállításra.
 - Technikai hatékonyság: különböző normákat alkalmazva tudják, újszerű, technológiai megoldásokkal kifejezni.
 - Allokáció hatékonysága, az jelenti, hogy amit az egyén vagy éppen a kontextusban a társadalom a legtöbbre értékel. Ez önmagában nem elegendő, hanem hozzákapcsolódik az is, hogy az értékeléssel összefüggésben a szervezet hatékonyságot mutat (Pulay)

Már ahogy ezt korábban említettem a specifikáció határozza meg, hogy adott szervezetben mi nevezhető hatékonyságnak, hogy jobban megértsük ennek a fogalomnak a jelentését, így egy egészségügyi példát szeretnék felhozni ami a következő:

- A szolgáltatás hatékonyságánál, a cél, hogy az intézményben egy szolgáltatás a szükséges legolcsóbb erőforrások alkalmazásával kerüljön felhasználásra. Például egy műtét elvégzésénél ügyelni kell arra, hogy milyen erőforrásokat használunk fel, mind humán tőke, mind pénzügyi tekintetben.
- Technológia hatékonyság, itt elsődlegesen olyan mutató számokra van szükségünk, hogy az adott osztályokon milyen gépek, hány órát üzemelnek, illetve, hogy ne csak a technológiai értelemben vizsgáljuk ezen elemet, fontos az ápolói létszám mutatókkal kifejezve egy adott osztályon. (Gaál)
- Allokáció hatékonysága, ebben a tekintetben azt jelenti, hogy a kórház szolgáltatásokat nyújt, amit a közösség, társadalom a legjobban értékel. Például egy gyors ellátás vagy egy jól elvégzett beavatkozás. Mindenképpen fontos, ha a

négy modell összehasonlíthatóságát fogom vizsgálni, hogy melyik modell tudja a legjobban ezen tényezőket mérni és melyik modell alkalmas ezen tényezőnek, mutatóknak a meghatározására. Tehát első elemként a **hatékonyság kezelését** határozom meg. (Horváth)

A hatékonyság mellett fontos egy módszer relevanciája, az hogy milyen elemek kerülnek előtérbe, mik a kulcsfontosságú tényezők az adott folyamatban, és mi hangsúlyos, így a másodlagos tényezőként ez ami kiemelhető a módszertanok összehasonlításában a korlátok meghatározásánál. Fontos továbbá a módszer alkalmazhatóságának lehetőségei, ez talán az egyik legfontosabbnak emelném ki a kritériumok között, hiszen nem minden módszertan alkalmas arra, hogy speciális ágazatokban alkalmazni tudjuk, illetve ezen elem megemlítésénél kell a korlátokra is figyelni, hiszen talán az szabja a legnagyobb hátrányt az alkalmazási lehetőségeknek, hogy milyen szektorról beszélünk.

Továbbá fontosnak tartom, hogy egy rendszer mindenki számára legyen egyértelmű és következetes így erre az elemre is időt kell szánni, hogy alkalmazottak számára mennyire értelmezhetőek az adott munkafolyamatok és célkitűzések, illetve az értékelés mennyire következetes és tartható. **Egyértelműség és következetesség** a következő összehasonlíthatósági szempontom. A következetesség kérdésből adódik a **modell korlátainak** megléte, így mindenképpen ez a szempont is fontos bevonni, milyen kijátszhatósága van a modellnek, illetve milyen olyan elemekkel rendelkezik, amik a mérhetőséget eltorzítják. Azt gondolom, számtalan olyan elemet felsorolhatnék, amik kapcsolódnak a kutatásomhoz, de a főértékelési szempontjaim tükrözik az egyes modellek használhatóságának a kihívásait elsős sorban a közmenedzsmentbe való adaptálhatóság területén. (Veresné- Molnár)

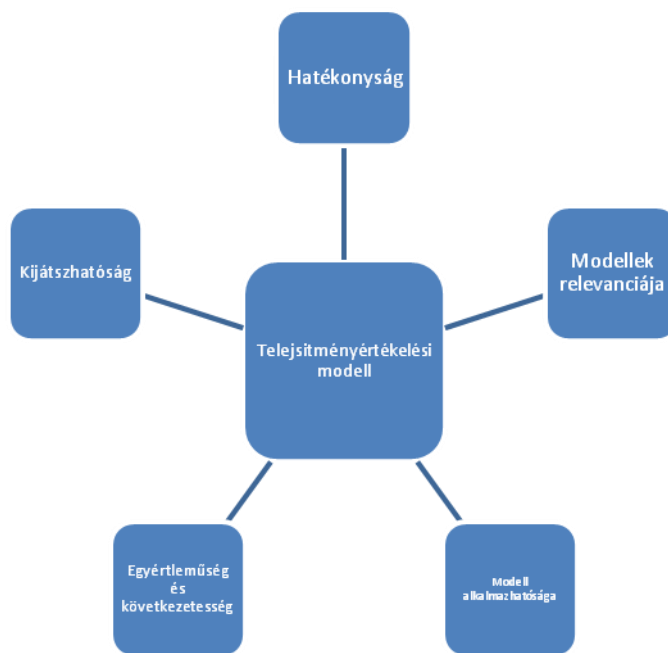
1. táblázat Összehasonlíthatósági kritérium csoportok

Összehasonlíthatósági kritériumcsoportok
<i>Hatékonyság</i>
<i>Modellek relevanciája és központi elemei</i>
<i>Modellek alkalmazhatósága</i>
<i>Egyértelműség és következetesség</i>

Forrás: Saját készítés

A táblázatba összefoglaltam az eddig kutatásom eredményt, azonban egy pár vizsgálati tényezővel kiegészítésre szorul, ezen összehasonlíthatósági rendszer. Ha a korlát szó fogalmával találkozunk, azt feltételezzük, hogy valami megvalósulásának útjában valamilyen elem, tényező áll. Mivel az általam használt teljesítményértékelési modellek inkább az üzleti menedzsment területén vannak alkalmazásban, így ez már egy korlátot eredményez és egy átalakítást feltételez. A következőkben arra keresem a választ, ha egy modell összehasonlíthatóságot szeretnék vizsgálni, illetve egy korlát vizsgálatot milyen elemekkel kell kiegészítenem a már fent összefoglalt elemeim. Ha modell alkalmazást vizsgálunk, azt gondolom az egyik alapvető elem a **kijátszhatóság** kérdése, hogy az bevezetéssel és használattal párhuzamosan ezen tényező hogyan jelenik meg, mi az amire figyelni szükséges. Tehát ezen elemmel bővíteném az összehasonlítási tényezőimet és a következőkben megvizsgálom, hogy az általam már korábban vizsgált modelleknél hogyan jelennek meg, ezen elemek.

1. ábra Összehasonlíthatósági tényezők csoportja



Forrás: Saját készítés

3.MODELLEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA, KORLÁTOK KERESÉSE

A szakirodalomban és alkalmazás terén a legelterjedtebb modell a BalanceScorecard, így ennek a vizsgálatával fogom kezdeni a az összehasonlíthatósági elemek alkalmazását.

2. táblázat BSC modell értékelése a kritérium rendszer alapján (Gál)

BalanceScorecard Modell	
Hatékonyság	Egyre nagyobb hangsúlyt kap a jól strukturált szervezet. Sok elemet, folyamatot képes kezelni, így a hatékonyság kérdése is kiemelkedő.
Modell relevanciája, központi elemei	A szervezet látja folyamatait, látja milyen vevő vagy ügyfélköre van. Tisztában van az humán tőke értékével, illetve pénzügyi helyzetét is reálisan látja, kezeli. Perspektívák alkalmazása, mint pénzügyi, vevői, működési és tanulási.
Modell alkalmazhatósága	Az „egyensúlyi dimenziókon” keresztül a vállalat fontos területeinek teljesítménymutatói nem tarthatók egyensúlyban.
Egyértelműség és következetesség	Mivel a teljesítmény értékelés hierarchia szintekhez kapcsolódik és ezen szintekhez tartoznak a teljesítmény elvárások is, így ez egy bizonytalanságot mutat. Illetve az eredmények rossz értékelése is befolyásolja a következetesség kérdését. A stratégia lefordítása mutatószámokká. A mutatószámok közötti hatásbeli összefüggések feltárása
Kijátszhatósága	A mérőszámok tökéletességének kényszere átláthatatlanná teheti a rendszert.

Forrás: Saját készítés

Másodlagosan ugyanezen elemek összehasonlítását. a teljesítményprizma esetében hajtom végre.

3. táblázat Teljesítményprizma értékelése a kritérium rendszer alapján

<i>Teljesítményprizma</i>	
Hatékonyság	Érintettek elégettségén van a hangsúly, így a hatékonyság fókuszában is ez helyezkedik el.
Modell relevanciája, központi elemei	Az érintetteket bevonja a szervezeti teljesítményértékelésbe. Központi elemként jelenik meg érintettek elégedettsége, folyamatok, stratégiák és képességek.
<i>Modell alkalmazhatósága</i>	<i>Az érintettek által, illetve a velük szemben támasztott igények és elvárások nem kielégítő kezelése.</i>
<i>Egyértelműség és következetesség</i>	<i>A teljesítménymutatók nincsenek összhangban az érintettek igényeivel, de a folyamatokkal és stratégiákkal szemben sincs összhang. A teljesítménymutatók véletlenszerű választása a belső folyamatokhoz kapcsolódóan.</i>
<i>Kijátszhatósága</i>	<i>Olyan mutatók alkalmazása mely nem követi nyomon a kiválasztott stratégiát, nem tudja azt nyomon követni. A mutatók felhasználása így a stratégián belül egy torz képet jelenít meg.</i>

Forrás: Saját készítés

Harmadikként a Hosin menedzsmentet választom.

4. táblázat Hosin menedzsment értékelése a kritérium rendszer alapján

<i>Hosin menedzsment</i>	
Hatékonyság	Gyorsan tud reagálni új helyzetekre, környezeti változásokra.
Modell relevanciája, központi elemei	Vállalati munkatársak tevékenysége, rövid reakció idő a környezeti változásokra. Fontos a reakció idő tervezése és az eszközfelhasználás is.
<i>Modell alkalmazhatósága</i>	<i>Nem mindig a vállalat kritikus problémáira vonatkozik a Hosin menedzsment.</i>
<i>Egyértelműség és következetesség</i>	<i>Önértékelés ciklikussága nem folyamatos teljesítési szintet feltételez. Periodikusan változó rendszer miatt nehezen nyomonkövethető.</i>
<i>Kijátszhatósága</i>	<i>A célok/célértékek lebontásának nem megfelelősége a belső vertikális és horizontális hierarchia mentén.</i>

Forrás: Saját készítés

És végül az EFQM modell bemutatásával szeretném zárni a sort. (Szintay)

5. táblázat EFQM értékelése a kritérium rendszer alapján

<i>EFQM</i>	
Hatékonyság	Központban a hatásosság és ennek érdekében próbálnak minden meglévő erőforrást optimálisan felhasználni.
Modell relevanciája, központi elemei	Az erőforrások leghatékonyabb felhasználása a fő cél, érdekelt felek eléérése, hatásosság növelése érdekében az erőforrások összerendelése. Központban az adottságok és az eredmények állnak.

<i>Modell alkalmazhatósága</i>	<i>Az elkötelezettség nem kialakult, így a hiánya meglehetősen rontja a modell alkalmazásának hatékonyságát.</i>
<i>Egyértelműség és következetesség</i>	<i>Önértékelés ciklikus, ebből adódóan időszakosan vannak kimagasló teljesítmények.</i>
<i>Kijátszhatósága</i>	<i>Kérdőív összeállításánál nagyon szubjektív tényezők vesznek részt és a szöveges értékelésben is.</i>

Forrás: Saját készítés

4.KÖVETKEZTETÉSEK, MEGÁLLAPÍTÁSOK

Írásos anyagom kezdetén azt vettem célul, hogy az üzleti menedzsment által ismert teljesítményértékelési modellek korlátaikat fogom felfedni. Alapkutatásom fókuszában az áll, hogy egy olyan teljesítményértékelési modellt dolgozzak ki, ami alkalmazása egy hatékony rendszert eredményezzen a közszolgáltató szerveknél, azonban ez egy súlyos kérdés és még nehezebb feladat. A táblázatok bemutatásával nem csak a korlát keresés volt a célom, hanem az hogy, olvasó egy általános képet kapjon az általam kiválasztott modellekről, így hatékonyság, relevancia kérdése, illetve az alkalmazhatóság ezen alapvető tényezők bemutatására szolgál. A hatékonyság nehezen megfogható, de próbáltam egy egyszerűen megfogalmazandó célt bemutatni ezen elem keresése közben, azt gondolom a későbbiekben a kutatásom befejezéséhez közeledve, erre az elemre vissza kell térnem, hiszen a hatékonyság lehet egy lehetséges fő cél, így a közszolgáltató szerv fő mércéje.

Korlátok megfogalmazásában az **egyértelműség és következetesség**, valamint a **kijátszhatóság** elemei voltak segítségemre. Még a következtetések előtt ki kell arra térnem, hogy bár mindegyik modell alkalmazása általános, viszont a korlátok kiküszöbölése utána sem tudjuk azt mondani egyik modellre sem, hogy a szervezet számára a már korrigált forma ellenére a legnagyobb hatékonyságot nyújtja, így mindenképpen egy adaptációt kell végezni, azaz úgy összeállítani egy modellt, ami ezen modellek elemeit keverten tartalmazza és használja. (Veresné)

BalanceScorecard korlátaival felsorolásával kezdeném, ez a modell egy nagyon jól kidolgozott koncepció, azonban hierarchia szintekhez kötött, így ezen szintekhez kapcsolódnak a teljesítmény elvárások is, ez nem minden esetben jelent problémát, viszont ha egy közszolgáltató szervezet szeretnének értékelni, sok esetben a szervezet egészének a teljesítménye érdekel minket, így a szervezeti elvárások egy bizonytalan szintet mutatnak. Kiegészítésként hozzátenném azt is, hogy a költségkontroll alkalmazása esetén ez viszont nagy segítséget jelent a szervezet részére. Hátrányként sorolható hogy, a kidolgozott stratégiát átalakítják mutató számokra, hogy egy számszerűsített adatot kapjanak, melynek értelmezése így könnyebb azonban, sokszor erőltetettnek bizonyul. A kijátszhatóság kérdése is ezen elemmel kapcsolatos, hiszen a mérőszámok kialakítása eredményezhet torz adatokat, ami nem az aktuális teljesítményt fogja mérni és mutatni számunkra. Következő választásom a *Teljesítményprizmára* esett, ami a vevő elégedettség szempontjából kiemelkedő számunkra, tehát megpróbál olyan elemekre fókuszálni, ami a vevő, vásárló, ügyfél igényeit a lehető legmagasabb szinten elégíti ki. A korlát kialakulása megfelelésből adódik, hogy a mutatók nincsenek összhangban az érintettek igényeivel, a mutatók véletlenszerű kiválasztásán van a hangsúly így sok esetben nem illeszkedik az elfogadott és kialakított stratégiához. Ez nem csak a közszolgáltató szerveknél jelent korlátot, azonban a vevőknek való megfelelés itt a legfőbb cél, az hogy olyan szolgáltatást nyújtson a szervezet, ami az érintettek igényeit megfelel. A *Hosinmendsment* alkalmazása is nagyon elterjedt módszertan, hiszen a gazdaság és a környezet gyorsan változik, így a modell alkalmazásával a vállalat nagyon gyorsan tud

reagálni. Ez az üzleti modell, talán a legkevésbé elterjedt közsférában, hiszen ebben a szektorban nem feltétlen kell olyan gyorsan változtatni, mint egy versenyszférában. Korlátként kell megemlíteni, hogy a gyors reakció idő miatt nem a vállalat kritikus problémáival foglalkozik, illetve az önértékelést is ciklikusan hajt végre, így a teljesítési szint nem folyamatos. A közmenedzsment elvárása alapvetően a teljesítési szintek megtartása és az alapvető igények kielégítése, így ez a modell alkalmazása nehézségeket von magával a közsféra területén. Végül a legutolsó modell, amivel foglalkoztam az EFQM, minek központjában a hatásosság áll és próbálnak minden meglévő erőforrást a lehető leghatékonyabban felhasználni. A hatásosság vizsgálata nem egyszerű dolog, azonban a közsféra esetében is szokásos ezen elemzéseket elvégezni és használni. Ami a közmenedzsmentben korlátot jelent, hogy ez a modellt egy ciklikusság jellemzi az önértékelés során, így vannak kiugró teljesítmények és vannak nagyon alacsony mutatók is. Egy közszolgáltató vállalat esetében például egy kórházban nem megengedett, hogy egy munkatárs kampányszerűen dolgozzon jól, mindennap ugyanazt az ellátást kell biztosítani a betegek részére. A modell alkalmazása során egy kérdőívet is használ ebben sokszor szubjektív kérdések fordulnak elő, így az eredmény is ehhez fog hasonlítani, azonban gondoljunk csak bele abba, hogy egy közszolgáltató szerv mennyi munkafolyamatot tartalmaz, mennyi szintet vagy osztályt von maga alá, így az értékeléseknél ez nagy korlátot jelent, hiszen egy-egy munkaterület teljesen eltér a másiktól.

5.ÖSSZEGZÉS

Egy teljesítményértékelési rendszernek fő feladata, hogy a vállalat minél jobb mutatókkal dolgozzon, illetve minél magasabb legyen a megelégedettség. A fent bemutatott teljesítményértékelési modellek megismerésével megállapíthatom, hogy minden modellnek van olyan része, ami egy hatékony működés része lehet, természetesen minden modellnek így olyan elemei is vannak, ami korlátokat eredményez. Későbbi terveim között szerepel egy olyan hatékonysági modell kidolgozása, amivel egy közszolgáltató vállalat, ezen belül is egy egészségügyi intézmény alkalmazni tud és ez elősegíti, támogatja a működését. Már említettem, hogy minden modell esetében más- más fókuszcsoporthoz vannak, de vizsgálataim során az közmenedzsment legtöbbet alkalmazott modelljei közé a BSC modell sorolható, így a modellépítésem alapjául is ez a módszertan fog szolgálni.

IRODALOMJEGYZÉK

Fodor Péter Kristóf (2016): Teljesítménymérés a közsférában TDK dolgozat

Horváth Klaudia (2016): A teljesítménydimenzióinak értelmezése az egészségügyi intézmények esetében, www.ado.hu

Gaál Csaba, Sebész,et,

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_524_Sebesz/ adatok.html
- 2012

Gál J. (2004): A Balanced Scorecard módszere és gyakorlata a stratégiai tervezésnél és teljesítményértékelésnél. Stratégia a vállalkozások és az intézmények vezetési gyakorlatában. Infocity Budapest

Pulay Gyula, Bevezetés az egészségügy gazdaságtanába,
<http://semmelweis.hu/dei/files/2013/11/Bevezet%C3%A9s-az-eg%C3%A9szs%C3%A9g%C3%BCgy-gazdas%C3%A1gtan%C3%A1ba.pdf>

- Szintay István (2005): Minőségmenedzsment. Miskolc, Bíbor Kiadó 14. Tóth Zs. E., 2008, Az intellektuális tőke mérési lehetőségeinek vizsgálata önértékelési modellek alapján. PhD értekezés, Budapest,
- Veresné Somosi Mariann (2005): A szervezeti önértékelés módszertani sajátosságai egy regionális működés – hatékonysági felmérés kapcsán. Tudásalapú társadalom; Tudásteremtés – Tudástranszfer Értékrendváltozás. V. Nemzetközi Konferencia, Miskolc, II. kötet p. 27-35. 2005. május
- Veresné Somosi Mariann – Molnár Viktor (2016): VÍZ-PRÓBA avagy a szervezeti teljesítménymenedzsment tízpróbája (Susánszky János esettanulmánymegoldó verseny)
- Veresné Somosi Mariann - Hógya Orsolya (2011): Teljesítménymenedzsment Elérhető: http://miskolc.infotec.hu/ilias.php?baseClass=ilSAHSPresentationGUI&ref_id=1599 (letöltve: 2016. 8. 26.)
- Veresné Somosi Mariann (2015): Közzolgáltatások teljesítménymenedzsmentje ppt.
- Wimmer Ágnes (2002): Üzleti teljesítménymérés 20. 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről

**A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK SZEREPE A HALLGATÓK
VÁLLALKOZÁSI HAJLANDÓSÁGÁNAK ALAKÍTÁSÁBAN**

**THE ROLE OF TERTIARY INSTITUTIONS IN ENHANCING STUDENTS'
ENTREPRENEURIAL INTENTIONS**

S. Gubik Andrea¹ - Farkas Szilveszter²

¹egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar 3515 Miskolc-Egyetemváros.
+36-46-565-194, getgubik@uni-miskolc.hu

²főiskolai tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar 1149 Budapest,
Buzogány u. 10-12.+36-1-469-6600/6911, farkas.szilveszter@uni-bge.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Széles körben elfogadott nézet, hogy a felsőoktatási intézmények fontos szerepet játszanak a hallgatók vállalkozói elképzeléseinek alakulásában. Azonban már messze nincs ilyen egyetértés abban, hogy a vállalkozói szándék és aktivitás növelése érdekében mely területen, és milyen eszközökkel tudnának a leghatékonyabban fellépni. A hagyományos oktatási megoldások mellett számos példát találunk innovatív, kreatív, az Y generációt sikeresen megszólító eszközökre. Nehéz megítélni azonban, hogy mely eszközök hatékonyak, illetve, hogy az egyes eszközök milyen kombinációja teremti meg azt az ökoszisztémát, amelyben a megcélzott folyamatok valóban meg is történnek.

A vállalkozóinak érzékelt egyetemi környezet egy jól működő felsőoktatási vállalkozói ökoszisztémának a meglétére utal. Ha megvizsgáljuk ezt a környezetet, összefüggést teremthetünk a magas értékek és a mögöttes oktatási és egyéb eszközök között.

SUMMARY

It is already widely acknowledged that higher education institutions play an important role in students' entrepreneurial intentions. However, there are a lot of discussions and debates about the areas to be improved and the tools to be applied in order to considerably enhance entrepreneurial intentions and to increase entrepreneurial activities in the most efficient way. Apart from numerous orthodox teaching methods, there are a great number of innovative and creative tools that address Y generation. However, it is difficult to estimate which tools are effective and efficient or which combinations of tools create the ecosystem where the targeted processes will really occur.

The university environment that is considered to be entrepreneurial indicates the presence of a well-functioning tertiary entrepreneurial ecosystem. If this environment is investigated, a link between high values and underlying educational and other tools can be established.

BEVEZETÉS

A vállalkozói aktivitás a munkahelyteremtés és a gazdasági teljesítmény szempontjából egyaránt meghatározó (Carree, Thurik, 2010; Hope, 2016). Éppen ezért nagyon fontos kérdés, hogy hogyan ösztönözhető minél több vállalkozás létrejötte, és miként érhető el, hogy ezek minél nagyobb hozzáadott érték tudjanak előállítani. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők nagyobb arányban hozzák létre vállalkozásaikat magasabb hozzáadott értéket előállító ágazatokban (pl. high-tech iparágak), magasabb alaptőkével alapítják meg vállalkozásukat (Richert, Schiller, 1994, hivatkozva: Lüthje, Franke, 2002), továbbá növekedés orientáltabbak (Schrör, 2006, Autio 2005). A felsőoktatásban részt vevő fiatalok vállalkozói

szándékának ösztönzése és vállalkozói aktivitásuk fokozása ezért fontos gazdaságpolitikai kérdés.

Az egyes felsőoktatási intézmények és általában a felsőoktatás különböző szempontrendszer alapján írható le. Ha a tudományos szempontot ragadjuk ki, akkor egy tudományos értékeket (felfedezések, publikációk, szakértői anyagok, stb.) előállító intézményt láthatunk. Egyre fontosabbá váló szempont azonban az egyetemek vállalkozói aktivitása, olyan kurzusok és támogató intézmények létrehozása és működtetése, amelyek ösztönzik a vállalkozási folyamatot. Ezen belül egy szűkebb, ugyanakkor egyre jelentősebbé váló vizsgálati terület az egyetemi hallgatók vállalkozói hajlandóságának, aktivitásának fejlesztése. Jelen cikkben a felsőoktatás szerepét járjuk körbe.

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az oktatás szerepe nem vitatható, az alkalmazott megoldásai körül azonban már számos szakmai vita körvonalazódik. A hagyományos oktatási megoldások kevésbé ösztönzik a vállalkozói gondolkodást (EC, 2008), a sikeres vállalkozás elengedhetetlen feltételeinek tűnő készségek megszerzésére új megoldásokra, valódi vállalkozáson keresztül történő tanulásra van szükség (Szirmai, Csapó, 2006, Imreh-Tóth 2015, Borsi, Döry, 2015). Ugyanakkor empirikus eredmények arra utalnak, hogy a formális képzés továbbra is szignifikáns magyarázója a vállalkozási szándék alakulásának (Gubik, 2013, Szerb, Lukovszki, 2013).

A vállalkozásösztönzésen belül kitüntetett figyelmet kap a fiatalok vállalkozóvá válása. Számos dokumentum elemzi a jelenlegi helyzetet és tesz gazdaságpolitikai javaslatokat (például az Entrepreneurship 2020 Action Plan (EC 2013), a Youth Entrepreneurship Strategies (YES) és az Erasmus for Young Entrepreneurs (EYE). Ezekben az anyagokban közös megállapítás, hogy a felsőoktatásban tanulókat komplex módon kell segíteni a jó gyakorlatok megismertetésével, a vállalkozási ismeretek oktatásnak korszerűsítésével és a pénzügyi támogatások elérhetővé tételével.

A fiatalok alatt az ENSZ a 15 és 24 éves életkor közöttieket érti, az Eurostat a 15 és 29 éves korosztályt, a GEM (Global Entrepreneurship Monitor, GEM 2013) a 18-34 éveseket. Ugyan az egyetemi-főiskolai hallgatók csupán speciális részhalmazát képezi a fiatalok csoportjának, munkánk során az elemzésre rendelkezésre álló adatbázis miatt mégis csak rájuk koncentrálunk és csak a felsőoktatásban hallgatókra terjesztjük ki a korosztály vizsgálatát.

1.1. Vállalkozói ökoszisztéma a felsőoktatási intézményeken belül

A kutatások nem csak azt vetik fel, hogy komplex megoldások szükségesek, hanem azt is, hogy bizonyos elemek együttes megjelenése kedvezően hat a vállalkozási döntésre és folyamatra. A szakirodalomban egyre inkább elterjed a vállalkozói ökoszisztéma szó használata (Isenberg, 2011). Ez a biológiából átvett fogalom az élő organizmusok és környezetük kölcsönhatásait jelenti. Jól ki tudja fejezni a környezet jelentőségét és az összetett kapcsolatrendszer működési sajátosságait, kapcsolatot teremtve az egyes tényezők és elemek között. Az ökoszisztéma elemeinek vizsgálata, hatékonyságuk értékelése lehetőséget adhat az okszerű beavatkozásra, a működési zavarokat okozó tényezők megváltoztatására, azaz szakpolitikai ajánlások megfogalmazására (Szerb, 2017).

Kuti és Bedő Mason és Brown (2014) munkája alapján a következőképp határozta meg a vállalkozói ökoszisztéma fogalmát: „A vállalkozói ökoszisztéma olyan egymással összeköttetésben, kapcsolatban, interakcióban álló vállalkozó szemléletű egyének, szervezetek (pl.: vállalatok, kockázati tőkealapok, bankok), intézmények (egyetemek, állami ügynökségek), koncentrációja, melyben vállalkozásspecifikus folyamatok vannak jelen (új, magas növekedési potenciájú vállalkozások születésének magas foka, magas likvidációs ráta,

sorozatvállalkozók, sikeres vállalkozók magas előfordulása), s melyet formális és informális folyamatok működtetnek, kormányoznak.” (Kuti, Bedő, 2016), 45).

Isenberg (2011) szerint a vállalkozói ökoszisztéma egy sor különálló elem összessége, amelyek hozzájárulnak a vállalkozói tevékenységhez, de egyedül nem képesek fenntartani azt. Az általa beazonosított elemek a következők:

1. politika (szabályozás és ösztönzés, végrehajtás és tulajdonosi jogosítványok),
2. kultúra (sikertörténetek, társadalmi normák),
3. finanszírozás (mikrohitel, kockázati tőke, részvénytőke, üzleti angyal befektetések, hitelezés),
4. piacok (korai fogyasztók, elosztási csatornák, termelési tapasztalatok, vállalkozói hálózatok),
5. humán tőke (képzett-szakképzetlen munkaerő, sorozatvállalkozók, családi háttér, oktatási intézmények: alap- és továbbképzés, vállalkozói tréning),
6. támogatás (fizikai infrastruktúra, szakmai támogatás, nem-állami intézmények). (Lásd még Szerb, 2017 és Kuti, Bedő, 2016)

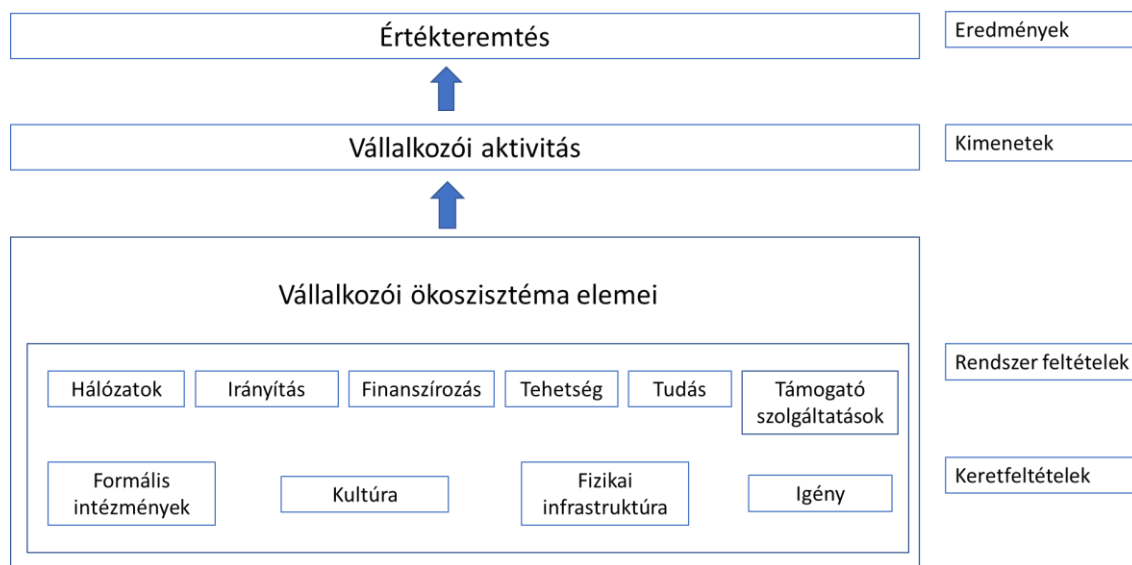
Erik Stam és Ben Spigel (2016) a vállalkozói ökoszisztémát független aktorok és tényezők együtteseként definiálja, amelynek célja hatékony vállalkozások működtetése egy adott területen (Stam, Spigel(2016); 1). Cikkükben a szerzők összetevőire bontják, majd részletesen elemzik a vállalkozói ökoszisztéma meghatározó elemeinek kapcsolódásait, és egy új vállalkozói ökoszisztéma modellt ismertetnek. A vállalkozói ökoszisztéma első összetevője a vállalkozási tevékenység, amely új termékeket és szolgáltatásokat hoz létre, értéket teremt. A második komponens az ökoszisztéma, amelyben független aktorok közösségében működnek a kölcsönhatások, amelyeket egy régió belül a kultúra, az intézmények és a hálózatok határoznak meg.

Spigel (2015) szerint a vállalkozói ökoszisztémák olyan társadalmi, politikai, gazdasági és kulturális elemek kombinációi egy régióban, amelyek támogatják az innovatív induló vállalkozások fejlődését, növekedését, ösztönzik a születő vállalkozásokat és más szereplőket arra, hogy támogassák a kezdő, nagy kockázatú vállalkozások létrejöttét. Spigel az ökoszisztéma elemeit három kategóriába rendezi: kultúra, társadalmi környezet és anyagi feltételek, amelyek megmagyarázzák a vállalkozói aktivitást, az ökoszisztéma működésének hatékonyságát. A vállalkozói ökoszisztéma alapja a vállalkozásokat elfogadó kultúra és a vállalkozások története (kultúra kategória), erre épülhetnek a hálózatok, mentor és példakép szerepek, a tehetség és tőke (társadalmi jellemzők). Az anyagi kategória elemei: a szakpolitikák, az egyetemek, a fizikai infrastruktúra, a támogató szolgáltatások és a nyitott piacok. Az egyes kategóriák támogatják egymás létét és működését, valamint megerősítik egymás létét. Az elfogadó, támogató kultúra nélkül nem termeli a példaképeket, mentorokat, akik nélkül viszont nem erősödhet a támogató kultúra. (Stam, Spigel, 2016)

A vállalkozói aktivitás értelmezésében egyre népszerűbbé váló ökoszisztéma megközelítés önmagában nem jelenti annak eredményességét, nem ad választ bizonyos elméleti és gyakorlati kérdésekre. Az első probléma a modell tautologikus jellegéből adódik, a vállalkozói ökoszisztémák létrehozása a sikeres vállalkozásokat, amelyek fenntartják a vállalkozói ökoszisztémát. A második nehézség az, hogy az ökoszisztéma definíciók hosszabb rövidebb felsorolást tartalmaznak a meghatározó tényezőkről, anélkül, hogy az elemek kapcsolatát és hatását pontosan leírják. Harmadszor a helyszín meghatározása vet fel kérdéseket, az ország, régió, város mellett a vállalkozás fontos „helyszíne” lehet egy ágazat, egy vállalat, amely lehetőséget biztosít vállalkozás létrehozásához. (Stam, Spigel, 2016)

A kritikák figyelembe vételével Stam és Spiegel egy olyan új vállalkozási ökoszisztéma modellt vázolt fel, amely magába foglalja a szakirodalomban azonosított elemeket, és a négy

legfontosabbnak ítélt ontológiai szint (keretfeltételek, rendszer feltételek, kimenetek és eredmények) között az ok-okozati kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt (Stam, Spigel, 2016, 9.).



1. ábra: A vállalkozói ökoszisztéma modellje
 Forrás: Stam-Spigel (2016) 10. old., Stam (2015) alapján

A felsőoktatási intézmények a vállalkozói ökoszisztémák meghatározó elemei. E mellett azonban maguk is egy sajátos ökoszisztémát alkotnak, amelynek jellege hatást gyakorol a hallgatók vélekedésére és döntéseire. A felsőoktatási intézmények fontos feladata, hogy olyan légkört teremtsen, olyan szolgáltatásokat és képzési struktúrát alakítson ki, amelyekkel a hallgatók vállalkozói ambícióit serkenti, vállalkozói aktivitásukat ösztönzi. A vállalkozói ökoszisztéma elemeiből ezért némelyeket a felsőoktatási intézmények falain belül is meg kell találnunk, ezek együttesével pedig leírhatjuk a hallgatói vállalkozói ökoszisztéma modelljét. Ebben a következőket tekintjük kulcselemeknek:

- a hallgatók vállalkozási szándékát (igényét),
- a vállalkozások alapítását, indulását segítő egyetemi infrastruktúra meglétét (internet, könyvtár, termek, etc.),
- a vállalkozói kultúra beépülését az egyetemi kultúrába,
- formális intézmények (pl. vállalkozói klub), hálózatok (vállalati kapcsolatok, alumni),
- az ötletek támogatása, a hallgatói vállalkozási tevékenységének irányítása,
- pénzügyi háttér (üzleti angyalok, üzleti tervkészítési pénzdíjas verseny),
- tehetség,
- tudás (tantervi és azokon kívüli vállalkozásokkal kapcsolatos kurzusok)
- támogató szolgáltatások (pl. inkubáció).

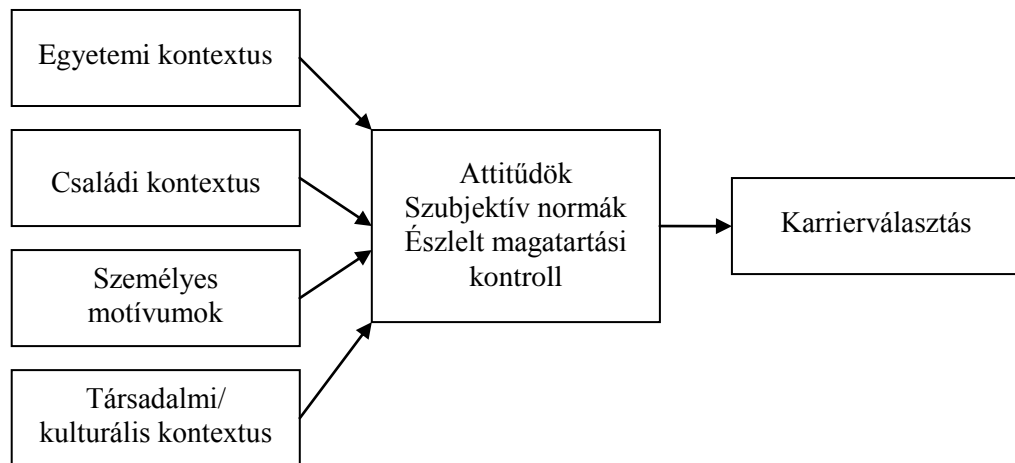
A vállalkozói ökoszisztéma működése támogatja az egyetemi hallgatók vállalkozási hajlandóságát és vállalkozási aktivitást eredményezhet, amely által érték (új termékek, szolgáltatások) jön létre. Jelen tanulmányban a teljes egyetemi vállalkozói ökoszisztémát nem tudjuk elemezni. Vizsgálatunk a vállalkozásindítási szándékot befolyásoló tényezők értékeléséhez kapcsolódik.

1.2. A tervezett magatartás elmélete

A vállalkozásösztönzés nem merül ki az oktatás szerepének kihangsúlyozásában. A szakirodalom számos egyéb tényezőt is beazonosít, így például az egyéni tulajdonságokat,

azokon belül is kiemelten a kockázatvállalási hajlandóságot és a függetlenség kialakítására való törekvést (Meager et.al. 2003), a társadalmi környezet szerepét (Autio és Wennberg(2010), valamint a kulturális tényezők meghatározó jellegét (Thurik, Dejardin, 2012, Thomas, Mueller, 2000, Zhao, Li, Rauch, 2012, Shane, Kolvereid, Westhead, 1991). Nyilvánvaló befolyásoló a fentieken túl a támogató rendszer, az hogy hogyan lehet forrásokhoz jutni, a vállalkozásindításnak, a vállalkozási folyamatnak milyen adminisztratív terhei vannak, milyen adóteherrel kell számolni stb.

Összetett modellek születtek, amelyek a fenti tényezőket komplex módon kezelik (Bandura, 1977, 1989; Ajzen, 1991; Shapero, Sokol 1982), amelyek közül a GUESSS kutatási koncepciója Ajzen tervezett magatartás elméletén (Theory of Planned Behaviour) nyugszik (Ajzen 1991). Az 1. ábra Ajzen tervezett magatartás elméletét mutatja.



2. ábra: A vállalkozásindítási szándék alakítói
Forrás: Sieger et al. 2014

Az Ajzen modell egyik központi gondolata a szándék és a cselekvés megkülönböztetése. A komoly vállalkozói szándék még nem jelenti azt, hogy az adott cselekvés ténylegesen meg is valósul, azaz sor kerül a vállalkozásindításra. A szándék az attitűdök, a szubjektív normák és az észlelt magatartási kontroll függvénye. Komoly szándék nélkül nem várható tényleges cselekvés. Ugyanakkor a tényleges cselekvést befolyásolják olyan objektíve rendelkezésre álló tényezők, mint például a szükséges források, lehetőségek elérése (pénz, idő stb.), amelyek az adott szándék megvalósításához szükségesek. Ezt a tényezőt a modell aktuális magatartási kontrollnak nevezi (actualcontrol) és Ajzen modelljének újabb változata tartalmazza csupán (Ajzen, 2006a).

A modell szerint a vállalkozásindításra irányuló attitűd és a vállalkozási szándék között pozitív irányú összefüggés van. Minél kedvezőbb az egyén vállalkozásindítással összefüggő beállítottsága, várhatóan annál nagyobb lesz a vállalkozásindítási szándéka is. A támogató szociális környezet, a társadalmi normák is pozitívan hathatnak a vállalkozásindítási szándéokra. Minél inkább úgy észleli az egyén, hogy környezete pozitívan viszonyul vállalkozásindítási elképzeléseihez, annál inkább várható, hogy szándékot mutat majd saját vállalkozás megvalósítására.

A harmadik tényező, az események feletti kontroll (észlelt magatartási kontroll) szintén közvetlenül befolyásolja a vállalkozásindítási szándékot, de a tényleges cselekvésre is hatást gyakorolhat. Az észlelt magatartási kontroll kétféle módon hat a szándékra és a cselekvésre. Egyrészt minél inkább úgy érzi az egyén, hogy képes kontrollálni az eseményeket, annál inkább szándékában állhat saját vállalkozási tevékenységbe fogni. Másrészt az én-

hatékonyság szintén pozitív irányba tolja a vállalkozási szándékot. Minél inkább úgy érzi az egyén, hogy birtokában áll a vállalkozásindításhoz szükséges képességeknek és tudásnak, annál inkább elképzelhetőnek tartja saját vállalkozásának beindítását. Azonos szándék mellett az észlelt kontroll eltérő mértéke eltérő kitartást és erőfeszítést fog eredményezni az egyének részéről, így a cselekvés sikerességét közvetlenül befolyásolja (Ajzen, 2006b).

A szándékot befolyásoló tényezők egymással is összefüggenek, illetve az észlelt magatartási kontroll két dimenziója a kontrollálhatóság és az én-hatékonyság között is létezik kapcsolat. Ez a kapcsolat lehet egymást erősítő, de elképzelhető, hogy ellentétes irányú a hatás. Elképzelhető, hogy az az egyén, aki úgy érzi, hogy rendelkezik a szükséges képességekkel és tapasztalatokkal, egyúttal úgy is érzi, hogy képes kontrollálni is az eseményeket. Ugyanakkor lehetséges, hogy a szükséges képességek és tapasztalatok megléte ellenére is úgy érzi, hogy az események kicsúszhatnak a kezei közül.

A szakirodalomban számos teszt található a modellre, vagy annak alkotóelemeire vonatkozóan. Az attitűdök szerepére vonatkozóan, amely szerint a vállalkozásindításra irányuló kedvező attitűd pozitív irányban befolyásolja a vállalkozásindítási szándékot, konszenzus van a kutatók között (Autio és et al. 2001, Krueger és et al. 2000, Nishimura, Tristán 2011, Liñán, Chen 2009, Gubik 2013).

A szubjektív norma szignifikáns hatásával kapcsolatban egymásnak ellentmondó kutatási eredmények születtek. Engle és szerzőtársai (2010), Ozaralli és Rivenburgh (2016), valamint Kautonen és kollégái is (2015) pozitív összefüggést találtak a szándék és a norma között, más kutatások azonban (például Autio et al. 2001, Krueger et al. 2000, Nishimura, Tristán, 2011, Liñán, Chen, 2009, Gubik, 2013) nem tudták ezt a szignifikáns összefüggést kimutatni.

Az észlelt magatartási kontroll vállalkozásindítási szándéokra gyakorolt pozitív hatására számos tanulmány rámutat (lásd például Autio et al. 2001, Krueger et al. 2000, Nishimura, Tristán, 2011, Liñán, Chen 2009, Kautonen et al. 2015), és már a magyarországi adatbázisra vonatkozóan is rendelkezünk ilyen irányú eredményekkel (Gubik, 2013, 2016).

1.3. Az egyetemi környezet szerepe a modellben

Ajzen modellje szerint egy viselkedésre irányuló attitűd a viselkedés egyén által elképzelt lehetséges eredményétől, és ezen eredmények értékelésétől függ (behavioral beliefs). Minél erősebb az észlelt valószínűsége annak, hogy egy adott viselkedés egy adott, kíváncsított eredményekhez vezet, és minél kedvezőbben ítéli meg az egyén ezeket a lehetséges kimeneteket, annál erősebb a hit/hiedelem, amely a viselkedésre irányuló attitűdöt kialakítja. Az attitűdök tehát úgy befolyásolhatók, hogy ezekben a hitekben hozunk változást. Vagy megerősítjük a már létezőket, vagy olyan információkat nyújtunk, amelyek újak kialakulásához vezetnek (Ajzen, 2006b).

Ajzen szerint az egyénnek az adott viselkedést elősegítő, vagy gátló tényezők meglétére és azok erősségére vonatkozó elképzelései (controlbeliefs) alakítják észlelt magatartási kontrollt, így minden olyan esemény, befolyás, amely ezeket a hiteket alakítja, egyúttal az észlelt magatartási kontrollra is hatni fog.

Bandura, az én-hatékonyság 4 befolyásoló tényezőjét különítette el (Bandura, 1995). Ezek beazonosítása nagy segítséget nyújt az én-hatékonyság megértésében és befolyásolásában.

- **Megküzdési tapasztalatok (mastery experience):** Az egyén sikere növeli az én-hatékonyságát. A könnyen jött siker nem éri el a célját, mert meg kell küzdeni a felmerülő akadályokkal is, meg kell érteni, hogy a siker rendszerint erőfeszítést igényel.
- **Behelyettesítő tapasztalatok (vicarious experience):** a hasonlóknak vélt egyének sikerei szintén növelik az én-hatékonyságot. A mintaként szolgáló egyének

gondolkodásmódja és viselkedése olyan tudást, hatékony stratégiákat és képességeket közvetít, amelyek segítenek a környezet igényeinek megfelelni. Minél hasonlóbbnak érezzük magunkhoz mintaként szolgáló személyt, annál erősebb ez a befolyásoló erő.

- Szociális megerősítés (social persuasion): az olyan verbális visszacsatolás, amely meggyőzi az egyént a képességeiről, és így megnöveli az erőfeszítéseit, növeli az én-hatékonyságot. Olyan helyzetekben működik jól, amelyek az egyén sikerélményét növelik és hozzájárulnak ahhoz, hogy az egyéni teljesítmény mérése ne másokhoz viszonyítva, hanem a saját személyes fejlődését szem előtt tartva történjen meg.
- Fiziológiai és érzelmi állapot (physiological and emotional states): az egyén aktuális fizikai és mentális állapota jelentősen befolyásolja, hogy az éppen hogyan értékeli saját én-hatékonyságát. A jó fizikai állapot, a stressz, és a rossz közérzet csökkentése megnövelik az egyén én-hatékonyságát.

Az én-hatékonyság fejlesztésére számos oktatási megoldás alkalmazható. A megküzdési tapasztalatok megszerzésében a szimuláció, a kontrollált körülmények közötti vállalkozói próbálkozások nagy szerepet kaphatnak. Eerre számos példa akad már a magyar felsőoktatási intézmények köréből is. Ilyen például a Budapesti Gazdasági Egyetem Team Academy programja, vagy a Debreceni Egyetem Vállalkozói Klubja.

A behelyettesítő tapasztalatokat erősítik a sikeres vállalkozókkal megszervezett találkozók, előadások. Ez elterjedt gyakorlat, a legtöbb felsőoktatási intézményben találunk erre példákat. A szociális megerősítés is érkezik a felsőoktatás irányából, noha a hallgatókra szabott egyéni haladás lehetővé tételére egyelőre kevés sikeres példa található.

Végül az egyén mások várakozásaira vonatkozó elképzelései, valamint az ezeknek megfelelni vágyás (normativebeliefs) (Ajzen 2006b) is helyet kap a modellben.

Az egyetemeken által biztosított vállalkozói témájú kurzusok és szolgáltatások hozzájárulnak a vizsgált elemek kedvező alakulásához, így közvetve a vállalkozói hajlandósághoz, és a vállalkozásindítási elképzelések formálásához is.

2. ADATBÁZIS ÉS MÓDSZERTAN

A GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) egyetemisták megkérdezésével a hallgatók vállalkozásindítással kapcsolatos elképzeléseit és vállalkozási tevékenységét vizsgálja. A kutatás legfontosabb célja, hogy azonosítsa azokat az egyéni motívumokat, személyes háttérbeli jellemzőket (családi háttér) és intézményi tényezőket (felsőoktatási környezet), amelyek a vállalkozóvá válási folyamatot érdemben befolyásolhatják.

A kétfévenkénti adatfelvétel résztvevőinek köre fokozatosan nőtt, 2016-ban már 50 ország vett részt a felmérésben és 122509 hallgató válaszolta meg a kérdéseket. Közülük 8766 magyarországi felsőoktatási intézmény hallgatója volt.

A kutatás során arra törekedtünk, hogy a kérdőívet eljuttassuk minden felsőoktatási intézménybe, ahol a hallgatói létszám elérte az 1000 főt. A felhívás a hallgatói tanulmányi rendszereken (Neptun, ETR) és/vagy a közösségi portálokon jutott el a hallgatókhoz.

A válaszadók 40,6 százaléka gazdasági/üzleti és jogi területen tanul, 47,1 százalékuk természettudományi, további 19,4 százalékuk pedig társadalomtudományi területen folytat tanulmányokat.

A válaszadók túlnyomó többsége (72,1 százalék) BSc szintű tanulmányokban vesz részt, 15,4 százalékuk MSc képzés keretei között tanul. A mintában a női-férfi válaszok aránya 59,6 és 40,4 százalék. A válaszadók 7,38 százaléka 1980 előtt született, az 1990 után születettek aránya 75,86 százalék, azaz a válaszadók jelentős része 26 év alatti volt a megkérdezés idején.

3. EREDMÉNYEK

Az egyetemi vállalkozói ökoszisztéma akkor működik jól, ha a hallgatók számára az egyetemi atmoszféra vállalkozói, támogatja az üzleti ötletek kidolgozását, a vállalkozóvá válás folyamatát és a vállalkozói tevékenységet.

Ha ezt a környezetet mérni tudjuk, az ökoszisztémáról kapunk információt, jóllehet, annak összetevői továbbra is homályban maradnak. A következőkben azt vizsgáljuk meg, hogy hogyan ítélik meg a hallgatók a felsőoktatási környezetüket, és hogy ez milyen összefüggésben áll a vállalkozói elképzelésekkel. A jellegzetes eltérések az ökoszisztéma eltéréseire világítanak rá. A magas értékekkel rendelkező felsőoktatási intézmények gyakorlatának vizsgálata, és a magas értékekkel rendelkező hallgató csoportok tanulmányozása egyaránt előre vihet az ökoszisztéma összetételének értékelése során.

Jelen cikkben megvizsgáljuk, hogy hogyan értékelik a hallgatók az egyetemi környezetük vállalkozói jellegét, majd igazoljuk, hogy ez az értékelés szignifikánsan befolyásolja a vállalkozói hajlandóságot.

Ezt követően a felsőoktatási intézmények szerinti eltéréseket adjuk meg. A cikk tehát felveti az intézményi vizsgálatok szükségességét, ugyanakkor csak a vizsgálni szükséges intézmények kijelölését végzi el.

3.1. Vállalkozói környezet megítélése

Az egyetem vállalkozói atmoszféráját 1-től 7-ig terjedő Likert skálán kellett értékelniük a megkérdezetteknek. A kapott értékelések átlaga 3,73, 3,76 és 3,67, ami jól mutatja, hogy a magyar felsőoktatási intézményekben ezen a téren bőven akad még tennivaló.

1. táblázat: Egyetemi/főiskolai környezet értékelése

	N	Átlag	Szórás
Az egyetem atmoszférája új üzleti ötletek kidolgozására ösztönöz.	7970	3,73	1,687
Az egyetem/főiskola a vállalkozóvá váláshoz kedvező környezettel rendelkezik	7931	3,76	1,660
Az egyetemen/főiskolán a hallgatókat ösztönzik vállalkozói tevékenység folytatására.	7904	3,67	1,741

Forrás: saját számítás

A kérdőív a vállalkozói ökoszisztéma befolyásoló tényezőiként felsorolt elemek közül 2016-ban egyedül a vállalkozásoktatás szerepének tesztelésére ad lehetőséget. Az elemzésekből kitűnik, hogy a vállalkozásoktatás befolyásolja az egyetemi vállalkozói atmoszféra megítélését. A vállalkozói kurzussal már találkozott hallgatók jobban érzékelik a felsőoktatási környezetük vállalkozói jellegét, a vállalkozói programban részt vevő hallgatók pedig még magasabb átlagos értékelést adtak. Ez az összefüggés szignifikáns, a kapcsolat erősségét mutató Eta értéke ugyanakkor csak 0,162 és 0,230 között van, tehát a vállalkozói környezet érzékelésében a vállalkozói kurzusok csak csekély (de szignifikáns) magyarázattal vesznek részt.

2. táblázat: Egyetemi/főiskolai környezet és a vállalkozásoktatás kapcsolata

	Nem hallgatott vállalkozói kurzust	Hallgatott vállalkozói kurzust	Speciális vállalkozói programban vesz részt
Az egyetem atmoszférája új üzleti ötletek kidolgozására ösztönöz.	3,42	3,97	4,33
Az egyetem/főiskola a vállalkozóvá váláshoz kedvező környezettel rendelkezik	3,39	4,04	4,28
Az egyetemen/főiskolán a hallgatókat ösztönzik vállalkozói tevékenység folytatására.	3,21	4,01	4,22

Forrás: saját számítás

3.2. A vállalkozói környezet és a vállalkozói hajlandóság összefüggései

Akik egyetemi környezetüket vállalkozóibbnak ítélték meg, egyúttal nagyobb vállalkozói hajlandóságot is mutattak. A vállalkozói hajlandóságot a következő állításokra adott válaszokkal mérte a kérdőív: Kész vagyok valamit tenni azért, hogy vállalkozó lehessek; Szakmai célom, hogy vállalkozó legyek; Mindent meg fogok tenni azért, hogy elindítsam és működtessem saját vállalkozásomat; Elhatároztam, hogy a jövőben létrehozok egy céget; Nagyon komolyan gondolkoztam már egy vállalkozás elindításán; Határozott szándékom, hogy egyszer majd saját vállalkozást indítsak. Az ezen válaszok számtani átlagából képzett változó és az egyetemi környezet változói közötti összefüggés korrelációs együtthatóit mutatja a 3. táblázat. A vállalkozói környezetet mérő változók és a vállalkozói hajlandóság között szignifikáns pozitív irányú összefüggés adódott.

3. táblázat: A vállalkozói környezet és a vállalkozói hajlandóság kapcsolata

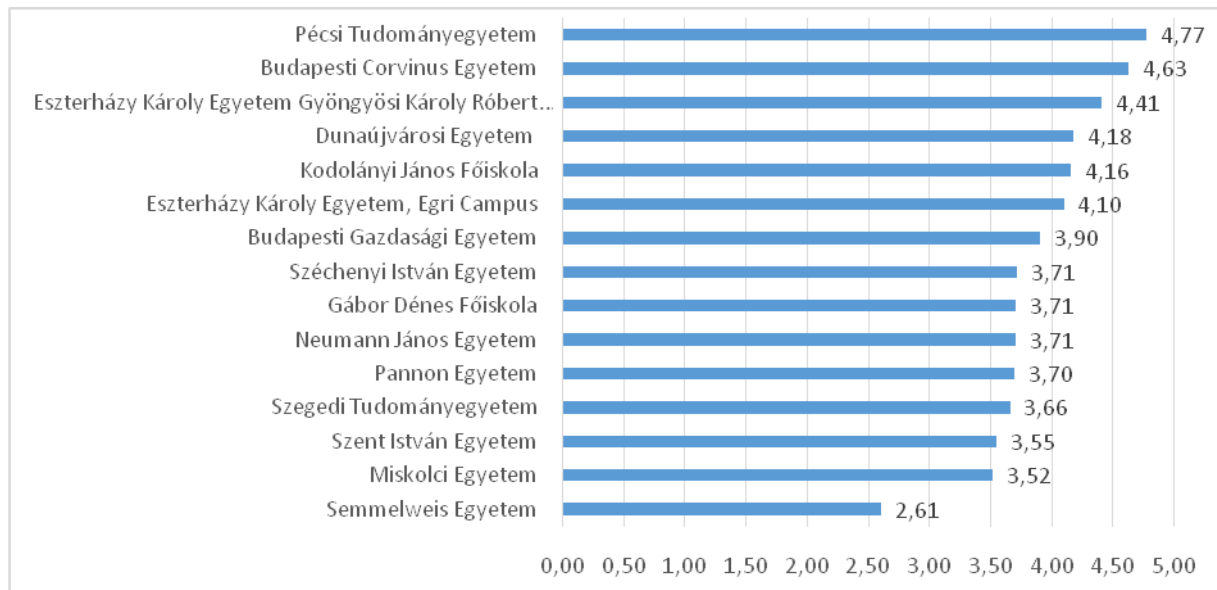
	1	2	3	4
1 Az egyetem atmoszférája új üzleti ötletek kidolgozására ösztönöz.	1			
2 Az egyetem/főiskola a vállalkozóvá váláshoz kedvező környezettel rendelkezik	0,731** 0,000	1		
3 Az egyetemen/főiskolán a hallgatókat ösztönzik vállalkozói tevékenység folytatására.	0,648** 0,000	0,758** 0,000	1	
4 Vállalkozói hajlandóság	0,249** 0,000	0,225** 0,000	0,218** 0,000	1

** 0,01 szinten szignifikáns kapcsolat.

Forrás: saját számítás

3.3. A vállalkozói környezet felsőoktatási intézmények szerinti eltérései

A vállalkozói környezet hallgatói megítélésében eltéréseket találunk felsőoktatási intézmények szerint. A 3. ábra az intézményi sorrendet mutatja. Csak azokat az intézményeket vizsgáltuk, ahol a válaszadók aránya elérte a 70 főt.



3. ábra: A felsőoktatási intézmények észlelt vállalkozói környezete szerinti eltérés

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázat az egyetemi környezet megítélése mellett azt is megmutatja, hogy mekkora a vizsgált intézmények hallgatóinak átlagos vállalkozói hajlandósága, valamint, hogy a választ adó hallgatók hány százaléka jelezte, hogy saját vállalkozása van.

3. táblázat: A felsőoktatási intézmények vállalkozói környezet és vállalkozói hajlandóság szerinti eltérései

	Egyetemi környezet	Vállalkozói hajlandóság (átlag)	Vállalkozók aránya	Válaszadók száma
Pécsi Tudományegyetem	4,77	4,43	7,12	230
Budapesti Corvinus Egyetem	4,63	3,88	2,39	455
Eszterházy Károly Egyetem Gyöngyösi Károly Róbert Campus	4,41	4,14	15,48	62
Dunaújvárosi Egyetem	4,18	3,70	9,33	181
Kodolányi János Főiskola	4,16	3,98	10,77	102
Eszterházy Károly Egyetem, Egri Campus	4,10	3,78	7,21	179
Budapesti Gazdasági Egyetem	3,90	4,10	7,23	1059
Széchenyi István Egyetem	3,71	3,87	5,51	1081
Gábor Dénes Főiskola	3,71	3,96	12,15	84
Neumann János Egyetem	3,71	3,67	4,55	113
Pannon Egyetem	3,70	3,64	4,51	522
Szegedi Tudományegyetem	3,66	3,61	4,57	759
Szent István Egyetem	3,55	4,20	5,19	509
Miskolci Egyetem	3,52	3,72	4,37	680
Semmelweis Egyetem	2,61	3,30	4,89	684

Forrás: saját számítás

A vállalkozói hajlandóság és az egyetemi környezet megítélése közötti összefüggés jól látható az intézményi szintű adatok összehasonlításával. A vállalkozók aránya szerint kiugróan magas értékkel rendelkezik az Eszterházy Károly Egyetem Gyöngyösi Károly Róbert Campusa, a Gábor Dénes Főiskola és a Kodolányi János Főiskola. Azonban mindhárom esetben nagyon alacsony volt a beérkezett válaszok száma, így akár az is előfordulhat, hogy a kérdőív kitöltését eleve csak a vállalkozóiérdeklődéssel bíró hallgatók kezdték meg. A Budapesti Corvinus Egyetem vállalkozói hajlandósága és aktivitása annak ellenére rendkívül alacsony, hogy a hallgatók szerint az egyetem vállalkozói atmoszférával rendelkezik. Itt jóval több kérdőívet értékeltünk ki (455), így mindenképpen további vizsgálatot érdemel a mögöttes okok kiderítése.

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Széles körben elfogadott nézet, hogy a felsőoktatási intézmények fontos szerepet játszanak a hallgatók vállalkozói elképzeléseinek alakulásában. Azonban már messze nincs ilyen egyetértés abban, hogy a vállalkozói szándék és aktivitás növelése érdekében mely területen, és milyen eszközökkel tudnának a leghatékonyabban fellépni, valamint, hogy mely eszközök és milyen kombinációban teremtik meg azt az ökoszisztémát, amelyben a megcélzott folyamatok valóban meg is történnek.

Cikkünkben egy a vállalkozói ökoszisztéma felépítésére vonatkozó elméleti modell összeállítása és tesztelése helyett az egyetemi környezet vállalkozói jellegét vizsgáltuk abból a feltételezésből kiindulva, hogy a vállalkozóinak érzékelt egyetemi környezet egy jól működő felsőoktatási vállalkozói ökoszisztémának a meglétére utal.

Miután igazoltuk, hogy a vállalkozóinak érzékelt felsőoktatási környezet szignifikáns összefüggést mutat a vállalkozói hajlandósággal, megvizsgáltuk az intézmények szerinti rangsorokat. A munka következő lépésében (amelyre ez a cikk már nem tér ki) a legjobban teljesítő felsőoktatási intézmények gyakorlatának részletes áttekintésére vagy szükség annak érdekében, hogy vállalkozói ökoszisztémájuk lényegi alkotóelemeire visszakövetkeztethessünk.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ajzen, I. (1991): The Theory of Planned Behavior Organizational. Behavior and Human Decision Processes 1991, Vol. 50, Issue 2, pp 179-211.
- Ajzen, I. (2006a): Constructing a Theory of Planned Behavior Questionnaire - Brief Description of the Theory of Planned Behavior <http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>
- Ajzen, I. (2006b): Behavioral Interventions Based on the Theory of Planned Behavior. Technical Report. January 2006 <https://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.intervention.pdf>
- Autio, E. – Keeley, R. H. – Klosfsten, M. – Parker, G. C. – Hay, M. (2001): Entrepreneurial Intent among Students in Scandinavia and in the USA. Enterprise and Innovation Management Studies, Vol. 2. No. 2, pp. 145-160.
- Autio, E. – Wennberg, K. (2010): You think, therefore, I become: Social attitudes and the transition to entrepreneurship. Paper presented at DRUID Summer Conference 2010, Imperial College London Business School, 16–18 June 2010, London
- Autio, E. (2005): Report on High-Expectation Entrepreneurship. Global Entrepreneurship Monitor, London Business School – Babson College http://new.gemconsortium.org/assets/uploads/1313506401GEM_2005_High_Growth_Report.pdf

- Bandura, A. (1977): Social Learning Theory. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Bandura, A. (1989): Social cognitive theory. In R. Vasta (Ed.), Annals of child development. Vol. 6. Six theories of child development (pp. 1-60). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bandura, A. (1995): Self-Efficacy in Changing Societies. Cambridge University Press
- Borsi Balázs – Dőry Tibor (2015): A vállalkozóképzés nemzetközi trendjei és a vállalkozói készségek egyetemi fejlesztése. Közgazdasági Szemle, LXII. évf., 2015. július–augusztus (835–852. o.)
- Carree, M. A. – Thurik, A. R. (2010): The Impact of entrepreneurship on Economic Growth. In: Zoltan Acs and David Audretsch (eds.) International Handbook of Entrepreneurship Research, 2 edition. Springer New York: Springer pp. 557-594
- EC (2008): Entrepreneurship in Higher Education, Especially within Non-business Studies Final Report of the Expert Group European Commission
- EC (2013): Entrepreneurship 2020 Action Plan. <http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan/>
- Engle, R. L. – Dimitriadi, N. – Gavidia, J. V. – Schlaegel, Ch. – Delanoe, S. – Alvarado, I. – He, X. – Buame, S. – Wolff, B. (2010): Entrepreneurial Intent: A Twelve-country Evaluation of Ajzen's Model of Planned Behavior. International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol. 16 Issue: 1, pp. 35 – 57
- Eye (2015): Erasmus for Young Entrepreneurs. <http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/upload/Programme%20Guide%20EN%20May%202015.pdf>
- GEM (2013): Global Entrepreneurship Monitor – 2012 Global Report
- Gubik, S. Andrea (2013): A magyar hallgatók vállalkozásindító szándékát befolyásoló tényezők modellje – Ajzen tervezett magatartás elméletének kiterjesztése. Vezetéstudomány 44:(7-8.) pp. 5-17.
- Gubik, S. Andrea (2016): Magyar egyetemi hallgatók karrierterveinek alakulása és hatásuk a jövőbeli vállalkozói hajlandóságra. In: Magyarország 2025-ben és kitekintés 2050-re: Tanulmánykötet Nováky Erzsébet 70. születésnapjára (Szerk: Tóth Attiláné, S. Gubik Andrea). Arisztotelész Kiadó, pp. 91-102.
- Hope, K. (ed.) (2016): Annual Report on European SMEs 2015 / 2016. SME Recovery Continues. European Commission DOI 10.2873/76227
- Imreh-Tóth Mónika (2015): Az egyetemi vállalkozásoktatás lehetséges szerepe a vállalkozóvá válás elősegítésében. Szeged: JATEPress, 2015. 150 p.
- Isenberg, D. J. (2011): Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics <https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/#3d1700cc5fe8>
- Jöreskog, K. G. (1969): A General Approach to Confirmatory Factor Analysis. Psychometrika 34, pp. 183–202.
- Kautonen, T. – van Gelderen, M. – Fink, M. (2015): Robustness of the Theory of Planned Behavior in Predicting Entrepreneurial Intentions and Actions. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 39, Issue 3. pp. 655-674
- Krueger, N. – Reilly, M. D. – Carsrud, A. L. (2000): Competing Models of Entrepreneurial Intentions. Journal of Business Venturing 15, pp. 411–432.
- Kuti Mónika – Bedő Zsolt (2016): Az egyetemi vállalkozói ökoszisztémába ágyazott közösségi finanszírozás. Vezetéstudomány, XLVII. évf. 2. szám, pp 45-52
- Liñán, F. – Chen, Y-W. (2009): Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. Entrepreneurship: Theory and Practice 33(3): pp. 593 – 617
- Lüthje, C. – Franke, N. (2002): Fostering Entrepreneurship through University Education and Training: Lessons from Massachusetts Institute of Technology. European Academy of Management, 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management, 2002.

május 9-11., Stockholm

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.2530&rep=rep1&type=pdf>

- Mason, C. – Brown, R. (2014): Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs, The Hague, Netherlands, 7th November 2013. <http://www.oecd>
- Meager, N. – Bates, P. – Cowling, M. (2003): An evaluation of business start-up support for young people, National Institute Economic Review, Vol. 186, pp. 59–72.
- Nishimura, J. S. – Tristán, O. M. (2011): Using the Theory of Planned Behavior to Predict Nascent Entrepreneurship. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 46, 2011, 55-71 2011 de Cladea, <http://revistaacademia.cladea.org>
- Ozaralli, N. – Rivenburgh, N. K. (2016): Entrepreneurial Intention: Antecedents to Entrepreneurial Behavior in the U.S.A. and Turkey. Journal of Global Entrepreneurship Research, 6:3
- Schrör, H. (2006): The profile of the successful entrepreneur Results of the survey ‘Factors of Business Success’. Statistics in focus 29/2006, Eurostat
- Shane, S. – Kolvereid, L. – Westhead, P. (1991): An Exploratory Examination of the Reasons Leading to New Firm Formation Across Country and Gender. Journal of Business Venturing, 6, pp. 431-446.
- Shapero, A. – Sokol, L. (1982): The social dimensions of entrepreneurship. In: Encyclopedia of entrepreneurship (Eds: Kent, C.A., Sexton, D.L., Vesper, K.H.) Prentice-Hall, Inc., New Jersey: Englewood Cliffs, pp. 72-90
- Sieger, P., Fueglistaller, U. & Zellweger, T. (2014): Student Entrepreneurship Across the Globe: A Look at Intentions and Activities. St.Gallen: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St.Gallen (KMU-HSG).
- Spigel, B. (2015): The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Stam, E. (2015): Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. European Planning Studies, 23(9): pp. 1759-1769.
- Szerb László – Lukovszki Livia (2013): Magyar egyetemi hallgatók vállalkozási attitűdjei és az attitűdöket befolyásoló tényezők elemzése a GUESSS-felmérés adatai alapján – Kik is akarnak ténylegesen vállalkozni? Vezetéstudomány 44:(7-8.) pp. 30. – 40.
- Szerb László (2017): A vállalkozói ökoszisztéma Magyarországon a 2010-es években. Helyzetértékelés és szakpolitikai javaslatok. Vezetéstudomány, XLVIII. évf. 6-7. szám DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.06.01
- Szirmai Péter – Csapó Krisztián (2006): Gyakorlati vállalkozásoktatás - Diákvállalkozások támogatása a Budapesti Corvinus Egyetemen. Új pedagógiai szemle, 56. (4), pp. 72-83.
- Tabachnick, B. G. – Fidell, L. S. (2007): Using multivariate statistics (5th ed.). Boston, MA.: Allyn and Bacon.
- Thomas, A. S. – Mueller, S. L. (2000): A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture. Journal of International Business Studies, 31, pp. 287-301.
- Thurik, R. – Dejardin, M. (2012): Entrepreneurship and Culture. In: Marco van Gelderen, Enno Masarel: Entrepreneurship in Context, Routledge, pp.175-186, Routledge Studies in Entrepreneurship
- Zhao, X. – Li, H. – Rauch, A. (2012): Cross-country Differences in Entrepreneurial Activity: The Role of Cultural Practice and National Wealth. Frontiers of Business Research in China, Volume 6, Issue 4, pp. 447 – 474

A TUDATOS ÉLETVEZETÉS TITKA
/A PROJEKTMENEDZSMENT TECHNIKÁK MAGÁNÉLTÜNKBEN VALÓ
ALKALMAZÁSA/

THE SECRET OF LIFE MANAGEMENT AWARENESS
/USAGE OF PROJECT MANAGEMENT TECHNIQUES DURING OUR EVERYDAY
LIVES/

Lakatosné Szuhai Györgyi

Projektvezető, Project Life Management, programvezető, Professional Project Life Nonprofit
Kft., ügyvezető, tulajdonos
3519 Miskolc, Szathmáry Király Pál 11.
+3630 635 51 45
gyorgyi.szuhai@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÁS

Évek óta jelen van az igény a XXI. századi információs társadalomban arra, hogy megoldást találjon olyan szakmai kérdésekre hogy, miben rejlik a munkáltatók felelőssége a felelős foglalkoztatás témakörében, hogy hol húzódik a munka-magánélet egészséges egyensúlyának határa, hogy a napjainkra jellemző edukatív, önképző társadalom miért nem tud megfelelni számos munkáltatói elvárásnak. A projektszemlélet magánéletben való alkalmazása, illetve a társadalom „tudatosságra nevelése” egy olyan teljes körű paradigmaváltás alapjait képezheti, melynek célja beépíteni a köztudatba egy olyan új gondolatmenetet, ami az eddigiektől eltérő perspektívából szemléli a hétköznapi ügymenetet, ezáltal új alapokra helyezi mindennapi életvitelünket. Mindezen célok megvalósulását ösztönzi a Project Life Management (PLM), hiszen ha életünk projektizálódik - ahogyan azt társadalomkutatók állítják - akkor nagy segítséget jelenthet életünk irányításában a projekt-menedzsment jól kidolgozott, és a gazdaságban bevált technikáinak alkalmazása.

SUMMARY

For many years, information society of the XXI. Century had an increasing demand for finding answers to questions of expert fields, such as: what exactly is the responsibility of employers regarding responsible employment, where the optimal borderline between work and personal life is drawn, and why can't today's educative, self-teaching society tackle many requirements raised by employers. Usage of project perspective during our daily lives, and "educating society towards awareness" may form the basis of an all-encompassing paradigm shift, which aims to integrate a new train of thought into public awareness, that looks at everyday processes from an entirely new perspective. In this way, it may place our everyday lifestyle on new pillars. Project Life Management (PLM) stimulates the realisation of these goals, since if we projectise our lives - as stated by society researchers - we gain significant advantages for better controlling our lives, through the well-defined, and economically proven techniques of project management.

1.BEVEZETÉS

A projekt-alapú életszervezés, életvezetés, a projektmenedzsment technikák mindennapjainkban való alkalmazása a munka és magánélet kiegyensúlyozott, élhető egyensúlyát igyekszik megteremteni. Kiindulópontja, hogy a magánélet és a vállalkozás közti elválasztó vonal egyre inkább elmosódik. Hiszen az egész életünk egy nagy vállalkozás, még

ha nem is csupán anyagi természetű. De a gazdasági vállalkozásokban is egyre tudatosodik az emberi tényezők fontossága, a humán erőforrás minősége. Többek között ez az egyik oka a munka és a magánélet közti egyensúlyra törekvésnek.

A projekt-alapú szervezés feltétele a gazdasági folyamatok részekre bontása, alkotó elemeinek egynemű egységekké szervezése, azok számszerűsítése, mérhetővé tétele és előre jelzése. A dán filozófus, Fogh Jensen szerint a reneszánszban gyökerező folyamat az ipari (az ő kifejezésével: a diszciplináris) társadalomban teljesedett ki, amikor „az idő, a tér és a tevékenységek számszerűsítése, és homogenizálása lehetővé tette a tervezést. ... A diszciplináris szervezés elválasztotta egymástól a pillanatokat és részekre osztotta a teret, majd egy előre kalkulált folyamattá szervezte őket; más szóval: tervezett. A terv olyan meghatározott sorrendbe göngyölíti a tevékenységeket és azok sebességét, ami megbízhatóan megismételhető” (Jensen et. al., 2016: 24. old.) Ez a fajta munkaszervezés teremtette meg a tudományos menedzsment megszületésének és sikerességének feltételeit is.

A projekt menedzsment a gazdasági életben a kezdeti idegenkedés ellenére meghonosodott és bizonyította hasznosságát. A gazdasági projektek mára a hétköznapi megszokott gyakorlatává váltak. Számos könyv, honlap, szoftver segíti a projektírók és a projekt-menedzserek munkáját, szakmai egyesületek alakultak a munka finomítására, szakfolyóiratok és képzési kurzusok terjesztik a legújabb eredményeket. Bebizonyosodott, hogy a gazdaság örökösen változó világában és a folyton mozgó piaci körülmények között megvalósítható a programkészítés, a tervezés, a folyamatok és erőforrások összerendezése, a kimenetek és az eredmények viszonylag pontos előrejelzése. (Lakatosné, Poór, 2017)

A projektszemlélet globális terjesztésének és újraértelmezésének legfőbb célja, hogy elősegítse a projektszemlélet és a projektmenedzsment eszköztár magánéletben való alkalmazását. Ha minél korábban tudatosan alkalmazzák az emberek ezt a gondolatvezérelt tervezést, és ha már gyermekkorban elsajátítják a tervezés, a megvalósítás és a szükséges újratervezés elméleti alapjait, gyökeresen megváltozik gondolkodásmódjuk. (Lakatosné, Poór, 2017)

2.PROJEKTESEDÉSI TENDENCIÁK – A PROJEKTSZEMLÉLET GLOBÁLIS ÚJRAÉRTELMEZÉSE

2.1.A kívülről és a belülről irányított ember

Sok ember élete elfolyik. Az események sokkal inkább megtörténnek velük, mintsem maguk irányítanak azokat. A folyamat ráadásul öngerjesztő; minél kevésbé törekszik valaki a saját kezébe venni a sorsa irányítását, minél inkább ráhagyja azt tőle független erőkre, annál erősebb meggyőződése lesz, hogy ez nem is lehet másként. A vele törtétekért valaki mások, rajta kívüli erők felelősek. Hiszen így tényleg mások döntenek helyette, mások alakítják az életét.

A pszichológiában kívülről irányított, „külső kontrollós” személyiségnek nevezik az ilyen egyéneket és szembe állítják velük a „belső kontrollós” emberekkel, akik tudatosan számot vetnek a sorsukat alakító tényezőkkel, akik a kompetenciájukba tartozó faktorokat és a kockázatokat tervszerűen számba véve megszervezik tennivalóikat. A „belső kontrollós” személyiségek igazodnak a külső determinánsokhoz, gyakran változtatnak is azokon, nem pedig rájuk hagyják magukat.

A szociológus beállítottságú megfigyelők (például a szociológusok, a szociális munkások) az emberek társadalmi és szociális pozícióit is figyelembe veszik, amikor az egyének beállítottságát vizsgálják. Azon a véleményen vannak, hogy az emberi cselekedeteket erőteljesen befolyásolják olyan társadalmi erők is, amik ténylegesen kívül esnek az egyének kontrollján.

Az igazság valahol középen van: az emberek cselekedeteit és sorsát egyszerre határozzák meg külső és belső tényezők. Nem mindegy azonban, hogy az egyén mennyire hagyatkozik az egyik vagy másik oldalra. Ettől függ az, hogy önmagában vagy külső körülmények segítségével bízik, hogy önmagát vagy külső körülményeket okolja, ha valami nem sikerül. A külső kontrollosok tehetetlennek érzik magukat a rajtuk kívül eső determinánsokkal szemben, a belső kontrollosok azokat kockázatoknak tekintik.

A „külső kontrollal” rendelkező ember nem csupán önmagára nézve vélekedik úgy, hogy valaki, vagy valami más erő dönt a sorsáról. Meg van győződve másokra vonatkozóan is, hogy azok sem maguknak köszönhetik a kudarcaikat, vagy a sikereiket, hanem ők is valamilyen hozzájuk képest külső erők játéka. Ha sikeresek, az a szerencsének, az összeköttetéseknek, vagy mások kiszípolozásának a következménye. És innen már csak egy lépés az irigység, a sikeresek és a gazdagok erkölcstelenséggel, törvényteleniséggel való vádolása, az ellenségképző ideológiák terjedése.

Amennyiben pedig a „gazdagokat”, a „sikereseket”, vagy éppen a „befolyásosokat” valamilyen népcsoporttal azonosítja, az irigység és az ellenszenv már nem egyes emberekkel, hanem társadalmi csoportokkal (például etnikai, vagy vallási), vagy foglalkozási kategóriákkal (például a bankárokkal) szemben nyilvánulhat meg, akár ideológiává szerveződhet. Ilyen esetben pedig már nem csupán az egyének sorsát romboló hatással, hanem a társadalmi kohéziót megbontó következményekkel kell számolni.

Többen (történészek, társadalompszichológusok) kifejezetten egész nemzetek, kultúrák egyik fontos jellemzőjének tartják a benne élő emberek sajátos típusú attitűdjeit. Az egyes országok történelmi múltjából levezetve több évszázados örökséggént értelmezik a mai emberek hozzáállását a külső körülmények meghatározó voltahoz. Geert Hofstede például 5 faktort alkotott meg, amik alapján – szerinte – minden nemzeti kultúra jellemezhető és összehasonlítható. Ezek a meghatározók mind kapcsolódnak ahhoz, hogy a szóban forgó kultúrában az emberek mennyire bíznak önmaguk tehetségének szabad kibontakoztatásában, vagy éppen egy külső hatalomtól várják a sorsukat eldöntő beavatkozást.

Számos felérés bizonyítja, illetve erősíti meg azt a mindennapi tapasztalatunkat, hogy a világ lakosságának jelentős része pesszimista, illetve elégedetlen az életével, melyet a sikertelenség vagy annak az érzése eredményez. Alapvető gond, hogy a célok sokszor irreálisan vagy egyáltalán nem kerülnek meghatározásra, valamint hiányzik a célok eléréséhez szükséges képesség, tudás.

Egy, a Provident által végeztetett 2016-os felmérés szerint a magyarok többsége közömbösen áll hozzá a jövőhöz, de mindössze a 18 százalék, aki kifejezetten elégedett a helyzetével. Az Eurostat 2013-ban végzett, az EU 28 tagállamára kiterjedő felmérést az emberek elégedettségi szintjéről. Az általános elégedettségi szint 2013-ban 7,1 volt. A legjobb eredményt Finnországban, Dániában és Svédországban mérték, de az öt legboldogabb társadalom között van az osztrák és a holland is. Ezen országok eredményei szerint az élettel való átlagos elégedettség a 8-as szint körül mozgott. A skála negatív végén szereplő Bulgária esetében 4,8 pontos átlagot mértek. Csúppán kicsivel jobb eredmények születtek Magyarországon, Portugáliában, Cipruson és Görögországban, ahol az átlagos válasz 6,2 volt. A Gallup közvéleménykutató-intézet 2013-ban tette közzé tavalyi felmérésének eredményét. 143 országban vizsgálták meg, mennyire optimisták vagy pesszimisták az ott élők. A miénk a 4. legszomorúbb ország: még mindig igen pesszimista nép a magyar, legalábbis egy friss felmérés szerint. Megdöbrentő, hogy olyan boldogtalannak érezzük magunkat, mint a nálunk több mint tízszer szegényebb Haiti.

2.2.A tudatos, következetes életvezetés

A maga sorsának kovácsa az élet számos területén kell hogy tudatos, következetes és eredményes legyen. A tervek és projektek ugyanis nem csak egymást követő láncolatot alkotnak, mint korábban például a tanulás, az önképzés programja, ami mellett az élet más összetevői – például a családnevelés, a házas együttélés – a „természetadta medrükben” haladtak. A korábbiakban a munka-karrierünk és a családi megélhetést biztosító pénzügyek projektje mellett esetleg gyermekeink képzési-nevelési programjait kellett menedzselnünk. Ma az élet-projektek több irányban egymás mellett futnak, egymást részben vagy teljesen átfedik időben és térben.

Világunkra a soha nem tapasztalt mennyiségű és sebességű változások jellemzők. Közhelynek számít az a megállapítás, hogy egy dolgozónak aktív élete során kétszer-háromszor kell szakmát (nem munkahelyet, hanem foglalkozást) módosítania. A piac gyors változásaira reagálva a cégek felhagytak a taylori menedzsment-elvekkel, helyüket a „just in time”, a lean menedzsment stb. gyakorlata foglalta el.

Mindez a sok és gyors változás, valamint a változásokkal együtt járó bizonytalanság sokakat arra bírhat, hogy a külvilágra mutogassanak, a rajtuk kívüli tényezőket tartsák felelősnek a velük történetekért, az eseményeket előre jelezhetetlennek véljék, és feladják a sorsuk irányítására törekvést.

Jensen és szerzőtársai a változatlanosság és a rendezett változás szembeállítását segítette a projekt általuk értelmezett fogalmának meghatározásában:

„A projektekről feltételezzük, hogy azok most először kerülnek megvalósításra, és nem ismétlődnek. Ezért tele vannak bizonytalansággal. Eszerint [a mindennapi életben] a munkafeladatok nagy része – amikre a projekt szóval utalunk – alapvetően nem projekt, mivel már megtörténtek korábban is, és pontosan tudjuk, miként csináljuk a jövőben. Így elképzelhetünk egy kontínuumot, aminek az egyik végén a feladatok és kötelezettségek (task and duties) vannak, míg a másik végponton a projektek. A klasszikus projekt-menedzsment gyakran a projekt projekttesítésével foglalkozó diszciplína, ami több bizonyosságot próbál előidézni, anélkül, hogy túl sokat veszítene a diszciplináris társadalom kihívását jelentő három faktor valamelyikéből: a gyors átszervezésből, a véletlenek beépíthetőségéből és a visszacsatolások iránti érzékenységből” (Jensen et. al., 2016: 26. old.).

Az élet bizonyos részterületein már történtek kísérletek részleges segítségnyújtásra (pl. családsegítő, csödelhárító, pénzügyi menedzselési tanácsadások). Azok azonban amellett, hogy professzionális segítők (tehát külső személyek) által megfogalmazott javaslatok, rendszerint az érintett személy aktuális problémájára, és speciálisan a személyére érvényes, egyszeri kibontakozási lehetőségeket tárnak fel. A legnagyobb hiányosságuk, hogy az élet többi összetevőjétől elszigetelten vizsgálják a javításra szoruló összetevőket diszciplinájuk alapján. Egy ügyre – például a családi pénzügyek menedzselésére – koncentrálnak. Mintha a pénzügyi menedzsment elválasztható volna a család életének más folyamataitól. Pedig nyilvánvalóan nem lehet valaki tervszerű és fegyelmezett például a pénzügyei kezelésében, ha a fogyasztása, a vásárlási szokásrendszere eközben szertelen, a család értékrendszere hedonikus.

Hiányzik tehát az olyan ismeretanyag, ami az önálló életszervezésben segíti az embereket, és az élet minden területére kiterjedően alkalmazható megközelítést, eljárásokat, eszközöket és módszert nyújt az érdeklődőknek.

Mindez csökkenti az ismétlés, a sablonizálhatóság lehetőségét, egyben növeli a bizonytalanságot és a projektek újszerűségét, innovatív voltát. Nem csökkenti azonban a projektmenedzsment technikák alkalmazhatóságának lehetőségét.

2.3. Magánéletünk szabályszerűségei

Jensen és munkatársai hangsúlyozzák írásukban, hogy „minden projekttesedik”, vagyis magánéletünk összetevői is. Szavaikkal: „a projekt életünk fontos része lett. Befolyásolja, hogy mit teszünk, hogyan beszélünk, miként gondolkodunk mindennapi tevékenységeikről, miként hozzuk létre identitásunkat, végső soron, hogy kik vagyunk. Ebben az értelemben mi szervezzük életünk portfolióját – a családi vakációtól a karrierünkig – és így ezek a projektek, illetve ezek a projektekből álló programok alapvetően formálják az életünket; nem csak a következményeik értelmében, hanem hogy miként élünk, cselekszünk és reagálunk másokra. Ténylegesen a »minden projekttesedik« időszakát éljük.” (Jensen, 2016: 22. old.).

A dán filozófus-csoport absztrakt általánosságban írt a társadalom projektizálódásáról, de gondolataik segítettek csokorba szedni a gazdaságszociológia (Lengyel, Szántó, 1994/8) és a viselkedésgazdaságtan (Frank, 1990; Hámori, 1998; Ariely, 2011) újabb megállapításait a családi és baráti (kisközösségi) életünket meghatározó informális világ szabályszerűségeiről.

A gazdaságfejlesztési projektek és az életünk törekvései egyaránt tartalmaznak racionálisnak tartott és pénz-értékekkel körülírható anyagi, műszaki; valamint irracionálisnak vélt humán (attitűd-beli, érzelmi, erkölcsi) összetevőket. Az „élet-álmok” jellemzően az utóbbiakra (boldogságra, elégedettségre stb.) irányulnak, ezért sokan úgy gondolják, hogy nem is lehet azokat „projekttesíteni”. Ha a racionális szót a „reális”-sal helyettesítjük, azonnal felismerhető lesz a magánéleti törekvések ésszerűsége. Az álmok realizálását példázó régi mondás szerint „az ember szerelmes lehet egy filmsztárba, mégis a szomszéd lányt veszi feleségül”.

Életünk egyik nagy projektje a párválasztás, a házasságkötés és a családalapítás. És az azután tényleg érzelmileg telített projekt, legalábbis a modern kor óta, amikor nem szüleink jelölik ki számunkra a jövőendőbelit. Mégsem hallottunk még erős felindulásból kötött házasságról. A szerelem valóban fontos és nagy szerepet játszik párválasztásunkban, de a racionális megfontolásoknak és a tervezésnek is nagy szerepe van benne. (Lakatosné, Poór, 2017)

Az amerikai Nobel-díjas közgazdász, Gary S. Becker 1973-as és 1974-es publikációiban kifejezetten a költség-haszon (vagyis a racionális választásokra vonatkozó) elmélet megközelítését, és a piaci kereslet-kínálat közgazdasági eszközeit alkalmazta a házasság intézményének elemzésére (lásd ehhez Grossbard-Shechtman, 1995). Többek között ezért is kapta meg a közgazdasági Nobel díjat 1992-ben.

Az érzelmek életünk rendkívül fontos részét teszik ki. Nélkülük üres és értéktelen volna minden. Tulajdonképpen az anyagi elégedettségre is csak azért törekedünk, mert meggyőződésünk, hogy az nem csak a boldogulást, hanem a boldogságot is szolgálja. Pszichológusok szerint minden racionális döntésünket az érzelmi azonosulás előzi meg. Azt mondhatjuk tehát, hogy a ráció és az emóció nem egymást kizáró, hanem egymást kiegészítő, egymáshoz szorosan kapcsolódó jelenségek (Bodnár-Simon, 1997). Érdekes hát az érzelmeink által vezérelt folyamatokat is projekttesítenünk. Mindenki addig a szintig racionalizálja az érzelmi életét, amíg még nem érzi azt megszenstelenítésnek. Van, akinek ebbe belefér a házassági szerződés írásban rögzítése, mások csak bíznak a saját menedzselési képességeikben. A „racionalizálás” nem tagadja és nem fojtja meg az érzelmeket; az emocionálisan telített folyamatok is projekttesíthetők.

A projekt-menedzsment a piaczgazdaság formalizált világában született és annak a szabályait követi. A magánéletünk jelentős (és értékrendszerünk alapján a legértékesebb) része azonban nem piaci elveket követ. (Lakatosné, Poór, 2017)

„Párhuzamosan két különböző világban élünk - az egyikben a társadalmi normák uralkodnak, a másikban a piaci normák. A társadalmi normák közé tartoznak az emberek egymáshoz intézett baráti kérései. Segítesz eltolni a kanapét? Segítenél kereket cserélni? A társadalmi normák az emberi természetben és a közösségi létre való igényünkben gyökereznek. Rendszerint szívből jövők és körvonalazatlanok. Nincs szükség azonnali viszonzásra:

segíthetünk a szomszédnak eltolni a kanapét, de ez nem jelenti azt, hogy ő is rögvest átjön hozzánk és eltolja a miénket. ... A másik világ, ahol a piaci normák uralkodnak, nagyon különbözik ettől. Semmi szívéllyesség és körvonalazatlanság. A csereértékek szigorúan megszabottak: bérek, árak, díjak, kamatok, költséghatékonyság. Az ilyen piaci viszonyok nem szükségszerűen rosszak vagy hitványak - tulajdonképpen itt is jelen van az öntevékenység, a találékonyság, az individualizmus -, de összevethető előnyöket és azonnali fizetést követelnek. A piaci normák világában azt kapjuk, amit megfizetünk - ez így működik” (Ariely, 2011: 92.).

A társadalmi normák által vezérelt világot a társadalomkutatók a reciprocitás névvel illetik, és elsősorban a rokonok, a barátok, illetve a szomszédok közti tranzakciókra vonatkozóan tekintik érvényesnek. A másik világ a piaci cserék világa (Segall, 2009).

A két világ között általában éles választóvonalat húzunk és érzékelünk, a kétféle rendszer nem keverhető egymással össze. Pedig mindkettőben ugyanazok az emberek mozognak. Mindannyian ismerjük és alkalmazzuk is a két világ szabályrendszerét, és véletlenül sem keverjük össze azokat.

Ezt a megosztottságot jobban megérthetjük, ha szembe állítjuk egymással a piacon mozgó, a közgazdaságtan által feltételezett érdekvezérelt embert – a homo economicust – a szociológia által tételezett értékvezérelt emberrel, a homo sociologicus-szal.

1. táblázat: A homo economicus és a homo sociologicus összehasonlítása

	Homo economicus	Homo sociologicus
A cselekvő	Elszigetelten, csakis önmaga nevében és érdekében döntő, cselekvő ember	Társas lény. Mindig közössége(i)nek érték- és normarendszere alapján és a közössége(i)nek érdekében cselekvő ember
A cselekvés	Egyedüli meghatározója az anyagi racionalitás	Az anyagin túl más racionalitások, például az értékracionalitás is meghatározók
Összességében	Egyéni materiális érdekeit követő haszonmaximalizáló	Közösségi norma- és értékkövető, „önzetlen”

Forrás: Lakatosné, Poór (2017): Tudatos életvezetés projektszemlélet a magánéletben kézikönyv, Publio Kiadó, Győr

Egy amerikai szociológus (DiMaggio, 1990) megfogalmazásában a homo economicus társadalmilag stupid (korlátolt, érzéketlen), míg a homo sociologicus gazdaságilag stupid (korlátolt, érzéketlen). Szerencsére a valóságban az emberek többsége sem az egyik, sem a másik végletbe nem sorolható, hanem egyszerre homo economicus és egyszerre homo sociologicus. A társadalomtudományok azonban a modellezhetőség érdekében az egyik-vagy a másik végletre egyszerűsítik az ember jellemzőinek komplexumát: a közgazdaságtan elsősorban a homo economicus-t, a szociológia ezzel szemben a homo sociologicus-t látja és feltételezi az emberben. A valódi hús-vér emberek azonban soha nem (vagy csak nagyon ritkán) jelenítik meg az egyik, vagy a másik végletet. Sokkal inkább a kettő modell valamilyen ötvözetével találkozhatunk.

A családban, a magánéletünkben, a rokonokkal és a barátokkal való kapcsolatrendszerünkben a háttérbe szorítjuk a bennünk élő homo economicust és a közösségi ember voltunkat hangsúlyozzuk. A munkahelyünkön és a piacon a hangsúlyok fordítva működnek, de nem kizárólagos érvénnyel. A piac működésének is alapvető feltétele a bizalom, miközben a magánéleti projektjeinkben is fontosnak tartjuk az ellenőrzést.

3.PROJECT LIFE MANAGEMENT (PLM), FÓKUSZBAN A PARADIGMAVÁLTÁS

A fentiek megerősítettek abban az elképzelésben, hogy a projekt technikák és menedzselési eljárások nem csak alkalmazhatók, hanem segítik is életünk tervszerű, de rugalmas irányítását. A gondolatot 2017 tavaszán egy konferencia (Project Life Menedzsment Konferencia 2017)⁴⁶ és egy tanulmánygyűjtemény (Lakatosné, Poór, 2017) népszerűsítette.

Az emberek tudatos életszervezésének segítése a Projekt Life Management (a továbbiakban PLM) a projekt szemlélet széleskörű elterjesztését és fejlesztését és a magánélet álmainak, törekvéseinek „projektesítését” tűzte ki legfőbb céljául. (Lakatosné, Poór, 2017)

- Ezzel a PLM hozzájárul az egyének boldogulásához, a „külső kontrollos” életszemlélet gyengítéséhez, közvetve pedig az olyan társadalmi problémák csökkentéséhez, mint a depriváltság érzése, a „legendás pesszimizmus”, a külső segítségre hagyatkozás, a körülmények és mások okolása az esetleges kudarcokért, valamint a mások sikereivel szembeni irigység és gyanakvás.
- A PLM révén az érintettek összességében olyan készségeket és képességeket szereznek, melyek hozzásegítik őket ahhoz, hogy kibontakoztathassák a bennük rejlő tehetséget, megvalósíthassák álmaikat, vagy éppen merjenek nagyobbat álmodni, sikeresen győzzék le a XXI. század kihívásait, önfenntartó, sikeres, elégedett és boldog emberek legyenek.
- A PLM célja egy olyan szemléletmód átadása, egyéni kultúra kialakítása, amely a projektszemléletet szem előtt tartva olyan külső környezetet teremt egyéni szinten, amely elősegíti a belső egyensúly fennmaradását. Kiindulópontja, hogy a magánélet és az anyagiakat megteremtő gazdasági tevékenység közti összhang elengedhetetlen az emberek jól-létének és komfortjának megteremtéséhez. Ha az emberi tevékenységrendszer gazdasági és családi oldala közti harmónia megbomlik, ha az egyiket a másik kárára próbálják meg erősíteni, az mindkettőt károsítja.
- A PLM alkalmazása nem kívánja meg, hogy egyik napról a másikra, változtassuk meg az életünkhöz való hozzáállásunkat. Lehet lépésről lépésre is. Erre kitűnő módszer az apró lépések technikája, amit ha megfelelő hatékonysággal alkalmazunk, jelentősen megkönnyítheti a mindennapjainkat. Céljainkat, megvalósítandó feladatiankat egyszerű, könnyen teljesíthető lépésekre kell bontani. Minden megvalósult lépés után ellenőrizni, hogy hatékony, gazdaságos-e a megvalósítás, vagy érdemes új irányt keresni a folytatásra. Így elkerülhető a teljes folyamat újratervezése, elég csak egy-egy fázist újraértelmezni, és minimalizálható a helytelen megvalósítással járó kudarc élménye is. (Lakatosné, Poór, 2017)

Előbb csak egy-egy célkitűzést (kezdetben valaki más, például gyermekünk egy célkitűzését) projektesíthetünk, majd lassan kiterjeszthetjük más területekre és a saját elképzeléseinkre is. Minél többen szervezik tudatosan az életüket, annál kevesebben érzik kiszolgáltatottnak magukat külső erőknek, annál többen tudják ellenőrizni saját erőfeszítéseiket és azok eredményességét.

⁴⁶Project Life Management Konferencia 2017, Eger, 2017. május 10. <http://konferencia.profi-project.eu>

Ha minél korábban tudatosan alkalmazzák az emberek ezt a gondolatvezérelt tervezést, és már gyermekkorban elsajátítják a tervezés, a megvalósítás és a szükséges újratervezés elméleti alapjait, gyökeresen megváltozik gondolkodásmódjuk.

Az oktatási rendszerek nemzetközi vizsgálatai rendszerint az amerikai és az európai képzés egyik legfontosabb különbségeként mutatják be a probléma-centrikusság és a gyakorlat-orientáltság terén kimutatható eltéréseket. A projekt-szemlélet nagy hozadéka a gondolkodásmódunk praktikussága, vagyis a gyakorlat-orientáltságra, a probléma-meghatározásra és a probléma-megoldás egzaktására nevelés. (Lakatosné, Poór, 2017)

Sok nyitott kérdésre megoldást jelenthet tehát a projekt-menedzsment (mint szakma) lépéseinek és fogásainak terjesztése a magánéletben, valamint a projekt-gondolkodás hétköznapi praxisban való alkalmazása. A hétköznapi életből vett példák segítik a projekt-menedzsment kérdéseinek megértését, miközben jelzik az eddig csak a gazdasági szektorban alkalmazott projekt-menedzsment szakma gyakorlatának a mindennapi életben való hasznosságát és használhatóságát. (Lakatosné, Poór, 2017)

3.1.A magánélet ”projektesíthetősége”

A PLM a gazdaságfejlesztési projektek gyakorlatában bevált eljárásokat terjeszti ki a gazdaságon túli területekre. Kiinduló gondolata szerint a projekt – sok kritikus véleményével megegyezően – valóban “egészen más”, mint a magánéletünk, és mégis vannak közös, a menedzselési technikát lehetővé tévő jellemzőik.

Az alábbi táblázat a projekt jellemzőit hasonlítja össze az életünk folyamataival, valamint az „És mégis” fejléc alatt a projekt-menedzsment alkalmazhatóságát lehetővé tevő tényezőket vizsgálja meg. (Lakatosné, Poór, 2017)

2. táblázat: A projekt és az életünk projektesíthetősége

A projekt	Az életünk	És mégis
Meghatározott eleje és vége van.	Elvileg végtelen, hiszen amikor vége van, a mi számunkra mindennek vége van.	Az életünk számtalan rövidebb, vagy hosszabb, és egymásba fonódó projektet foglal magába.
A projekt fő vonásaiban ismételhető és korrigálható.	Az életünk egyszeri és megismételhetetlen. Benne minden siker és kudarc nyomot hagy, teljességgel nem korrigálható.	Az életünket alkotó projektek sok szempontból ismétlődők, így korrigálhatók.
A projekt sok folyamata és összetevője standardizálható.	Az életünk egyedi: csak a miénk és mindenki másétól különbözik.	A személyes célok megvalósítását szolgáló folyamatok szervezési, logisztikai követelményei hasonlóak.
A projekt-stáb személyi összetétele és szerepviszonyai projektről projektre változnak.	Az életünket befolyásoló más emberekhez (család, munkatársak stb.) fűződő viszonyunk lassan változik	... de változik. Sokszor nem is a személyek, hanem a szerepeik.

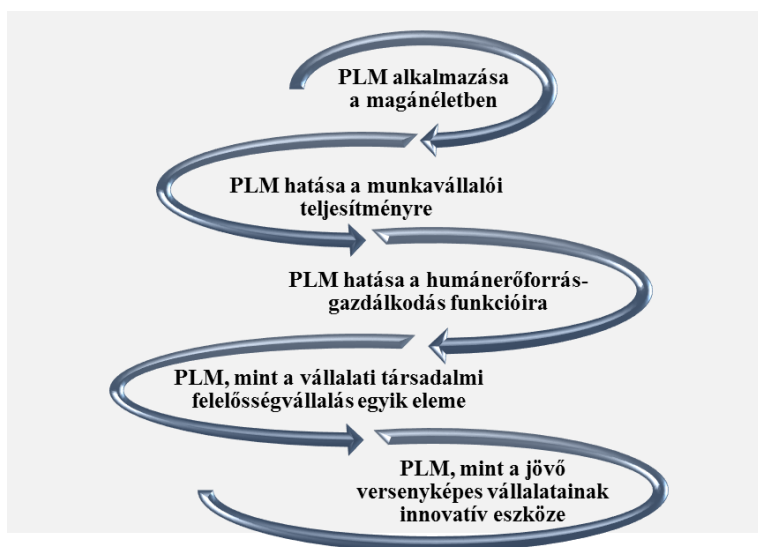
A projekt többé-kevésbé önálló, más történésektől elkülönült fejlesztést jelent, de ki van téve a környezet befolyásának.	Az életünket hajlamosak vagyunk a környezetünk által meghatározottnak tekinteni.	Mindkettőben fontos, hogy tudatosítsuk és menedzseljük, ami a mi kompetenciánk.
---	--	---

*Forrás: Lakatosné, Poór (2017): Tudatos életvezetés projektszemlélet a magánéletben
kézikönyv, Publio Kiadó, Győr*

A Projekt Life Management felfogás szerint életünk egy nagy, átfogó programként fogható fel, amiben számos alprogram megvalósítása számtalan, egymásba fonódó, vagy egymás mellett futó, illetve egymást követő projekt és projekt-csokor található, és ezek mindegyike remélhetően a vágyott álmok megvalósulása felé vezet. A projektmenedzsment eszközök magánéletben való alkalmazása életünk megannyi projektjének megvalósítását segíti tudatosan és szakszerűen menedzselni.

4.PLM, MINT A JÖVŐ – VERSENYKÉPES VÁLLALATAINAK – INNOVATÍV ESZKÖZE

A jövő versenyképes munkahelye valószínűleg a társadalmi felelősséget viselő munkahely lesz, ami nem választja el a jelenlegi merev érzéketlenséggel egymástól alkalmazottainak a munkáját és a családi életét. Így a projektszemlélet magánéletben való alkalmazása hozzásegíti a munkavállalót, hogy munkahelyén tudatosan, tervezetten ütemezze mindennapi tevékenységeit hatékony prioritizálás mellett, minimalizálja a stresszfaktorokat az újratervezés adta lehetőségek eredményes kihasználásával, valamint növeli a munkavállaló magabiztosságát, optimista hozzáállását az önmonitoring helyesen időzített gyakorlásával.



1. ábra: PLM (Project Life Management), mint a jövő versenyképes vállalatainak innovatív eszköze

*Forrás: Lakatosné, Poór (2017): Tudatos életvezetés projektszemlélet a magánéletben
kézikönyv, Publio Kiadó, Győr*

A Project Life Management szemlélet és eszközök magánéletben való alkalmazása tehát hatással van az egyén munkahelyi teljesítményére is. A Project Life Management olyan

szemléletet tükröz, ami szakít a hagyományos HR sémákkal, olyan iránymutatást, eszközöket ad a szervezetek és magánéletünk irányításához, ami ugyan minden eddigénél lazább mentalitású környezetet feltételez a megvalósításhoz, de lételeme a tudatos tervezés, a tudatos életszervezés. (Lakatosné, Poór, 2017)

A következő évek számos HR-guru szerint is minden eddigénél intenzívebb nyitottságot hoznak a munkahelyeken. Aki fel akarja venni a versenyt, elkötelezett munkavállalókat szeretne, annak el kell felejtene a merev szabálykövetést, kötetlenebb munkakörülményeket kell biztosítani, mint valaha. A Project Life Management olyan eszközöket ad a vállalatok kezébe, amelyekkel elérhetik, hogy munkavállalóik elkötelezettebbek legyenek, felelősségteljesen gondolkodjanak és cselekedjenek. Megszűnnek a fizikai távolságok, elmosódnak az éles határok, ami mind a munkavállaló, mind a szervezet részéről megköveteli az innovatív gondolkodásmód, a projektszemlélet tudatos alkalmazását. (Lakatosné, Poór, 2017)

IRODALOMJEGYZÉK

- Alexander, J. C. (1996): Szociológiaelmélet a II. világháború után. Balassi Kiadó. Budapest.
- Ariely, D. (2011): Kiszámíthatóan irracionális. A racionálisnak vélt döntéseinket alakító rejtett erőkről. GABO Könyvkiadó. Budapest.
- Becker, G. S. (1976): The Economic approach to human behavior. University of Chicago Press. Chicago.
- Bodnár G. – Simon P. (1997): A viselkedés pszichológiai alapjai. EKFT Líceum Kiadó. Eger.
- Boulding, K.E. (1989): A társadalom Achilles-sarka: a háztartás. pp. 75-77. In: Bajomi I.: A háztartás a gazdaság “örök” intézménye. Gazdaságszociológiai szöveggyűjtemény. Bp.: ELTE Szociológiai Int. Budapest.
- Budavári-Takács I. – Suhajda Cs. – Visztenvelt A. (2017): Tudatos életpálya tervezés. Pp. 75-94. in Lakatosné Szuhai Gy., Poór J. (szerk.) Tudatos életvezetés. ProjektLife Management. Publio. Budapest.
- DiMaggio, P. (1990): Cultural Aspects of Economic Action and Organization. pp. 113-136. In: Friedland, R. - Robertson, A.F.: Beyond the Marketplace. Rethinking Economy and Society. Aldine de Gruyter. New York.
- Elias, N. (1998): A szociológia lényege. Budapest. Napvilág Kiadó.
- Frank, R. H. (1990): Rethinking Rational Choice. Pp. 53-87. In Friedland, R. - Robertson, A.F.: Beyond the Marketplace. Rethinking Economy and Society. Aldine de Gruyter. New York.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology. Vol 91. No.3. pp. 481-510.
- Gore, A. (2013) A jövő. A globális változás hat mozgatórugója. HVG könyvek. Budapest.
- Grossbard-Shechtman, Sh. (1995): Marriage Market Models. pp. 92-112. In: Tommasi, M. – Lerulli, K.: The New Economics of Human Behavior. Cambridge University Press. Cambridge.
- Hámori B. (1998) Érzelem-gazdaságtan. A közgazdasági elemzés kiterjesztése. Kossuth Kiadó. Budapest.
- Jensen, Anders Fogh – Thuesen, Christian – Geraldi, Joana (2016) The projectification of everything. Projects as a human condition. Pp. 21-34. In Project Management Journal. 47 (3). Megtalálható: <https://www.pmi.org/learning/library/projectification-everything-projects-as-human-conditions-10132>
- Lakatosné Szuhai Gy. – Poór J. (2017): Tudatos életvezetés projektszemlélet a magánéletben kézikönyv. Publio Kiadó, Győr.

- Lengyel Gy. – Szántó Z. (1997/99) (szerk.) Gazdaságszociológiai tanulmányok. Aula Kiadó. Budapest.
- Polányi K. (2004): A nagy átalakulás. Korunk gazdasági és politikai gyökerei. Napvilág Kiadó. Budapest.
- Portes, A. (1994): The Informal Economy and Its Paradoxes. pp. 426-449. In: Neil, J.-Smelser, N. J. – Swedberg R.: Handbook of Economic Sociology. Princeton University Press, Russell Sage Foundation. Princeton, New York.
- Project Life Management Konferencia 2017, Eger, 2017.május 10., <http://konferencia.profi-project.eu>
- Segall S. (2009): A feltételhez nem kötött jóléti juttatások és a reciprocitás-elv. Esély. 21. évf. 5. Szám, pp. 20-47.

COACHING FOLYAMATMODELLEK

COACHING PROCESS MODELS

Dr. Kunos István

kvalifikáltcoach, intézeti tanszékvezető, egyetemi docens
Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Vezetési Tanszék
3515 Miskolc-Egyetemváros, 46/565-111/1777, szvkunos@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A cikkben bemutatom a coachingfolyamatmodellek helyét és szerepét, a tipikusan alkalmazott megközelítéseket, valamint a manapság népszerűnek számító modellek alapját, a GROW-modellt. Mindeközben ismertetek egy saját coaching folyamatmodell kidolgozását segítő folyamatábrát is, bemutatva az alkotás – International CoachAcademy szerinti – logikáját, majd rávilágítok mindezek gyakorlati aspektusaira is, kiemelve a modellalkotás-felhasználás coach-specifikus vonatkozásait. Terveim szerint ez az írás egy sorozat első eleme, melyet a többi coachingmodell elemző bemutatása követ majd.

SUMMARY

In this article I introduce the place and role of coaching process models, the typically employed approaches, as well as the basics of today's popular models, the GROW-model. Meanwhile, I describe a flowchart supporting the development of a new coaching process model, showing the logic of the work, based on International CoachAcademy. I highlight the practical aspects of all these, emphasizing the coach-specific aspects of model-utilization. According to my plans, this article is the first element in a series that will be followed by an analysis of other coaching models.

1. COACHING FOLYAMATMODELLEK

Már a coaching módszertanának formálódási szakaszában nyilvánvalóvá vált, hogy igény mutatkozik egy olyan „sorvezetőre”, mely logikusan, az időrendiséget is figyelembe véve írja le egy valós coachingfolyamat azon főbb állomásait, melyek viszonylag univerzálisan meghatározhatók, többnyire attól függetlenül, hogy a coachingnak éppen melyik fajtájáról legyen is szó.

Az ICA (International CoachAcademy) meghatározása szerint a coachingfolyamatmodell egy olyan módszer vagy folyamat, mely segíti az ügyfelet azon szándéka megvalósításában, hogy eljusson jelenlegi állapotából az általa kívánt állapotba.

Forrás: <http://coachcampus.com/podcasts/the-coaching-panel/coaching-models/>

Tágabb értelmezésben a coachingfolyamatmodellek inkább egyfajta keretként értelmezhetőek, melyek alapját rendszerszemléletű megközelítés adja. Ezek a modellek elsősorban a coach-oknak nyújtanak hasznos segítséget munkájuk során, kevésbé azt a célt szolgálva, hogy megmondják, vagy előírják azt a módot, ahogyan coach-olni „kell”. Inkább a gyakorlatban is jól használható struktúráként szolgálnak, segítve az éppen zajló folyamat pozicionálását, a már megtett, és a még hátralévő „út” átláthatóságának biztosítását. Egyszerűen úgy is fogalmazhatnánk, hogy segítség a megfelelő helyen és időben történő adekvát válaszadáshoz. Ismerve a coachingfolyamatban testet öltő aktuális állapotot, a coach könnyebben fel tudja mérni az azonnali lehetőségeket, a módszertani repertoárból éppen ott és

akkor szóba jöhető elemeket, át tudja tekinteni az addig történeteket, hidat képezve a múlt, és a tervezhető jövő konkrét lépéseinek körvonalazásához.

Napjainkra – főleg nemzetközi viszonylatban – viszonylag sok coachingfolyamatmodell született. A már bizonyított, többek által is használt, népszerű modellek száma 15-20 körüli lehet. Számosságuk ellenére vannak bennük közös vonások, szinte mindegyikükben kitapintható az a szervező erő, ami alapjaiban hatja át őket. Itt leginkább azokra a fundamentális értékekre gondolok, melyek a coaching alapfilozófiájának, küldetésének a bázisát jelentik. Példaként említhetem a folyamat elején az ügyfél és a coach között létrehozandó/elmélyítendő bizalom és nyitottság légkörét, vagy az őszinte, felszabadult kommunikáció fontosságának a hangsúlyozását. Az ügyfél célkitűzéseinek, valamint azok megvalósításának a prioritását, illetve azon módszertani és etikai szabályok szakmailag mindvégig korrekt betartását, melyek a teljes támogató folyamatot végigkísérik. Végül, de nem utolsósorban az a tanulási folyamat, amely szerencsés esetben jóval túlmutat az adott, éppen zajló célkitűzés megvalósításán. Optimális esetben egy (vagy több) coaching folyamat aktív résztvevőjeként ügyfelünk képessé válhat a folyamat „önjáróvá”-tételére, ami azt jelenti, hogy a coaching(ok) közben látott, megtapasztalt, befogadott, elsajátított, begyakorlott, tartósan beépített gondolkodásmódot és cselekvési mintákat sikerrel tudja majd később önállóan is alkalmazni az élet más területein is, legyen szó vezetési szemlélet, megközelítés és gyakorlat egységéről, vagy a családdal, barátokkal közösen végzett szabadidős tevékenységről.

2. NÉPSZERŰ COACHING MODELLEK

Mára már viszonylag sok coaching folyamatmodell látott napvilágot. Ezek ismertetésére terjedelmi okok miatt jelen cikkben nem vállalkozhatok, de reményeim szerint ezek előadás-sorozatban történő ismertetése a későbbiekben megvalósulhat majd. A következőkben, elsőként a szakirodalom által legnépszerűbbnek aposztrofált coaching folyamatmodellt mutatom be.

A GROW-modell

Ez a modell mondhatni egy esszenciális coaching folyamatmodell, sokak számára ez jelenti „a modell”-t, a legautentikusabb, első számú coaching folyamatmodellt, melyet ma is sikerrel alkalmaznak szerte a világon.

Pár szóval a modell történetéről. Minden Timothy Gallway-jel kezdődött (*lásd 1.1 fejezet*). 1974-ben az USA-ban megjelent áttörést hozó műve, a „The Inner Game of Tennis”, mely John Whitmore és Alexander Graham révén Európába is átkerült. Részben a McKinsey-vel való együttműködés tapasztalataiból kiindulva egyszerűsítették, egyszerűsítették a már korábban ismertté vált 7S-modellbe integrált tapasztalataikat, melynek eredményeként megszületett a GROW-modell. A mindössze négy fő fázisból álló modell elsősorban egyszerűségének, logikus, életszerű megközelítésének, akció-, és eredményorientált mivoltának köszönheti népszerűségét. John Whitmore 1992-ben publikálta először a modellt „Coaching for Performance” című könyvében (összesen 30 országban és 23 nyelven), mely hamarosan a menedzserek és felsővezetők bibliájává vált. A modell erejét jelzi, hogy nagy sebességgel volt képes egymástól eltérő kultúrák, tudományterületek, és személyiségek korlátait ledöntve terjedni. A GROW-modell mára a nemzetközi coaching közösség egyik alappillérvé vált, amit elsősorban kimagasló teljesítményének köszönhet, hatékonyan segítve emberek millióit személyes, illetve szervezeten belüli céljaik elérésében.

Forrás: <http://www.performanceconsultants.com/grow-model>



1. ábra GROW-modell

Forrás: Sir John Whitmore: *Coaching for Performance*, N. Brealey Pub., 1996

A modellt egyébként napjainkban már sokféleképpen, gyakran kissé eltérően ábrázolják, olykor még némi tartalmi különbség is felfedezhető. A lényege a szókratészi nyitott kérdésfeltevés, mellyel a coach céljai elérésében támogatja ügyfelét. Nevét az egyes fázisok tartalmát leginkább jellemző angol nyelvű szavak kezdőbetűinek összeillesztéséből kapta, mely növekedést, fejlődést jelent. Ez jól kifejezi a modell alkalmazásának legfőbb célját, az ügyfél fejlődését. A négy szakasz főbb jellemzőit a következők szerint határozhatjuk meg.

Goal

Első lépésként a coachingfolyamat célját határozzuk meg, ami a coaching jellegéből eredően lehet hosszú-, közép-, illetve rövidtávú. Cél lehet például valaminek a megvalósítása, de ugyanúgy lehet egy kulcs-eredmény, több apró cél, vagy teljesítmény-mutató elérése. Valahol mindig egyfajta sikerről beszélhetünk, ahol az ügyfél (és esetleg megbízója) vágyai teljesülnek.

Ebben a szakaszban mindig ügyelni kell arra, hogy a kitűzött célok SMART-ok legyenek. Ez több szempontból is fontos, de nézzük mit is jelent. (Az újabb mozaikszó – angol eredetűtől eltekintve – a magyar nyelven beszélők számára azért öröm, mert ugyanez a mozaikszó a mi nyelvünkön is ugyanúgy visszaadja az egyes elemek jelentését.) Specific (specifikus), Measurable (mérhető), Achievable (elérhető), Relevant (megfelelő), Time-based (tervezhető).

Specifikusság alatt azt értjük, hogy a célnak konkrét, és ügyfelünkre vonatkozóan kell lennie. Kerülendő minden általánosítás, személyre szabott, pontosan definiált cél(ok)ra van szükség.

Mérhető. Bizonyos esetekben ez nem okoz nehézséget, mondhatnánk magától értetődik (pl. öt tizedet szeretnék javítani a tanulmányi átlageredményemen, vagy az eddigi rekordomhoz képest 5 perccel hamarabb szeretném lefutni a maratoni távot). Előfordulhatnak azonban olyan helyzetek is, amikor ez nehezebbnek tűnik (pl. szeretnék jobb kapcsolatban lenni versenytársaimmal). Egy ilyen, vagy ehhez hasonló helyzetben első ránézésre nehéz mérőszámokban gondolkodni, ez mégis szinte minden esetben megteremthető.

Ehhez először ki kell alakítani a megfelelő indikátorokat, mérőszámokat (pl. kommunikáció kezdeményezésének darabszáma a másik fél részéről, adott időszak alatt), s általuk – ha közvetetten is –, de a mérhetőség megvalósítható. Peter Drucker szavaival élve: „Amit nem tudsz mérni, azt nem tudod menedzselni sem.”

Forrás: <http://blogs.worldbank.org/education/you-can-t-manage-what-you-don-t-measure>

Elérhető. Igazi elköteleződést igénylő cél, olyan, ami elérhető, de azért tenni is kell, ami nem hull csak úgy az ölünkbe. Ez biztosítja a motivációt, ami bizony gyakran a komfortzónánkból való kilépéssel jár. Ezzel szemben nem számít attraktívnak például az a cél, hogy ezután reggelente fütyülve húzom majd fel a zoknimat, hiszen ez könnyen kivitelezhető (persze itt is lehetnek kivételek).

Megfelelő. Végrehajtható, megvalósítható célkitűzések, melyek a kívánt állapothoz vezetnek. Olyan célok, melyek az ügyfél személyét, körülményeit figyelembe véve megfelelőek. Ellenpéldaként, hiába is akarnánk a világ első úrhajósai lenni, hiszen ezt az egy valakinek járó címet Gagarin már kiérdemelte. Másik példát említve, egy gyenge fizikumú hölgy számára, aki még sosem csinált fekvőtámaszokat, annak realisabb célkitűzés napi 9 fekvőtámasz 3 napszakra felosztva, mint 9 fekvőtámasz esténként. *(Megjegyzem, az elérhető és megfelelő összetevők hivatottak biztosítani a kitűzött cél optimális kereten belül történő tartását – a szerző)*

Tervezhető. Egy feladat sem feladat határidő nélkül – szokták mondani. A cél – vagy a rész-célok – teljesüléséhez időkerete(ke)t kell szabnunk. Ez lehetővé teszi a számunkra, hogy még tisztábban lássuk a célt, pontosabban meg tudjuk ítélni, hogy eddig hová jutottunk a cél felé vezető úton, mennyi van még hátra, össze kell-e szedni magunkat, vagy esetleg még lazíthatunk is. A határidő kitűzésénél is jó, ha bölcsnek maradunk, hiszen egy „félre tűzött” határidő az egész coaching folyamat sikerére hatással lehet.

A cél meghatározását segítő, pár praktikus kérdés:

- Mit szeretne elérni?
- Konkrétan mivel lenne elégedett?
- Miért fontos ez Önnek?
- Mi lesz jó abban, ha eléri célját?
- Ha sikerül, honnan fogja tudni, hogy elérte célját?

Reality

Második lépés a jelenlegi, valós helyzet feltárása. Ebben a szakaszban igyekszünk tényszerűen, objektíven, lehetőleg minden torzító tényezőtől mentesen feltárni azt a szituációt és annak körülményeit, melyben ügyfelünk aktuálisan létezik. Ezt úgy is felfoghatjuk, mint azt a kiinduló állapotot, ahonnan a coaching folyamatot indítjuk. Ebben a fázisban a coach felelőssége, hogy önértékelésre buzdítsa, ösztönözze ügyfelét, valamint segítsen feltárni a cél elérését eddig gátló tényezőket. Nagyon fontos továbbá, hogy a coach értő figyelemmel hallgassa ügyfelét, és gyakori visszajelzésekkel biztosítsa azt, hogy közös hullámhosszon legyenek, szemantikailag a lehető legközelebb kerüljenek egymáshoz ügyfelével. Ez a szakasz számos esetben olyan, az ügyfélben élő félelmeket, illetve téves meggyőződéseket tár fel, melyek pusztán eliminálásával, olykor az egész coaching folyamat sikerre vihető.

Az aktuális helyzet feltárását segítő, pár praktikus kérdés:

- Mi a jelenlegi helyzet?
- Miért jelent ez problémát?
- Állandó, vagy időközönként jelentkező problémáról van szó?
- Mit tett eddig a megoldás érdekében?
- Van, ami gátolja Önt törekvéseiben?

Options

Harmadik lépésként összegyűjtjük a megoldásként szóba jöhető alternatívákat. Egy valós, életbeli problémának mindig rengeteg megoldása van, még akkor is ha azt hisszük, hogy csak egy, vagy egy sem. (Ezt jó, ha egy életre az emlékezetünkbe véssük! - *a szerző megjegyzése.*) A tapasztalat azt mutatja, hogy többnyire hasznos, ha inkább több alternatívát gyűjtünk, még akkor is, ha azok első pillantásra irreálisnak tűnnek, ugyanis gyakran látni arra példát, hogy az ilyen ötletek egy kis módosítással, később életszerűvé, használhatóvá tehetők. Az ötletgenerálás során brain-storming-ot is alkalmazhatunk (*a gyakorlat már sokszorosan igazolta, hogy „csoportos ötletelési technika” elnevezésére rácsfolva, egyedül is kiválóan alkalmazható – a szerző megjegyzése*) Talán itt van az a kritikus pont, ahol többek szerint a coach is „besegíthet”, ötleteit megosztva támogathat, ha szükséges.

A lehetőségek feltárását segítő, pár praktikus kérdés:

- Milyen lehetőségeket lát a változásra?
- Mit tudna tenni? És még?
- Mik az adott alternatíva előnyei, és hátrányai?
- Mit tenne, ha korlátok nélkül cselekedhetne?
- Milyen segítségre, támogatásra van szüksége?

WayForward

Az előzőekben meghatározott, legvonzóbb alternatíva kiválasztása, a célhoz vezető út konkrét megtervezése. A feladat tehát egy konkrét akcióterv elkészítése, amely mellett az ügyfél maximálisan elköteleződik. Ennek biztosítására – különösen ebben a fázisban – a coach-nak nagyon oda kell figyelnie ügyfele motiválására, hiszen nem egy esetben éppen ez a végső siker kulcsa. Jó, ha több irányból is meggyőződünk arról, hogy ügyfelünk pontosan tudja mi a „dolga”, világosan átlátja a cél eléréséhez vezető utat, annak minden nehézségével, a most még akadályozó tényezőkkel. Azért is kényes ez a szakasz, mert ez után kell az ügyfélnek először kilépnie a komfortzónájából, ami – azért valljuk be őszintén – nem csak pozitív élményeket hordoz ...

A cselekvési terv kidolgozását segítő, pár praktikus kérdés:

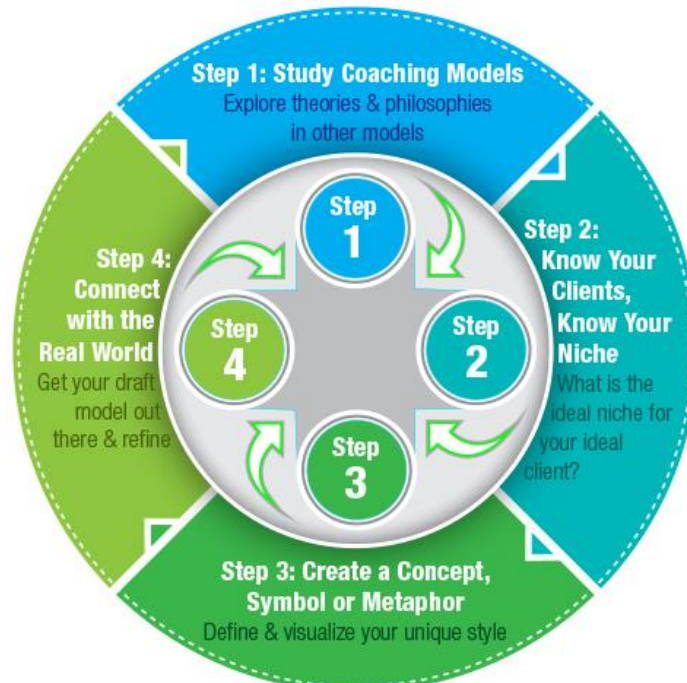
- Melyik lehetőséget választja?
- Konkrétan mit fog tenni annak érdekében, hogy elérje a célját, és mikor?
- És azután mit fog tenni?
- Hogyan értékelné elköteleződését egy 1-10-ig terjedő skálán?
- Célja(i) elérésében hogyan tudja Önt a környezete támogatni?

A modell népszerűségét elsősorban egyszerűségének, hagyományainak és széleskörű alkalmazhatóságának köszönheti.

3. SAJÁT COACHINGFOLYAMATMODELL ALKOTÁS

Fontos kiemelni, hogy egyetlen coaching folyamatmodell sem merev, szigorúan előírt. Éppen a rugalmasságukban ered hatékonyságuk egyik fő oka. Részben ebből következik másik fő tulajdonságuk, hogy a – coaching egyik alapvető értékét is képviselő – testreszabottság jó esetben úgy az ügyfél, mint a coach részéről kölcsönösen megnyilvánulhat. Úgy gondolom, hogy az erre való odafigyelés leginkább a coach felelőssége, hisz szakmailag ő képes kontrollálni a teljes folyamatot. Annak, hogy ki melyik coaching folyamatmodellt használja mindennapi munkája során, van egy tudatos, és egy kevésbé tudatos összetevője. A korábban már említett coach és ügyfele között működő kémiához hasonlóan itt is kialakulhat egy természetes vonzódás a coach részéről az általa megismert, a személyiségéhez, stílusához esetleg közelebb álló egyik, vagy másik coaching folyamatmodell irányában, amire persze még rá „szuperponálódhat” a tudatosan feldolgozott, általa szakmailag bizonyos megfontolásokból előnyben részesített változat is. Jóllehet, a kellő tapasztalattal rendelkező coach saját modellt is alkothat, mint ahogy azt én is tettem. Egy a személyiségünkhöz, stílusunkhoz leginkább passzoló „saját” coaching folyamatmodell megalkotása nem könnyű feladat. Mindez sok gyakorlati tapasztalatot, iterációs lépést igényel, melynek során a coachnak „élesben” célszerű kipróbálnia a lépésenként formálódó, egyre cizelláltabb alkotás helytállóságát. Elképzelhető, hogy végül egy univerzális, a coaching szinte minden fajtájára sikerrel alkalmazható modell fog születni, de az sem kizárt, hogy egy több műfajban is praktizáló coach specifikus modelleket alkot, mondjuk életvezetési, üzleti, vagy vezetői coaching-ra. Ráadásul ezek a modellek – a coach önismeretének és szakmai tudásának mélyülésével – folyamatosan változhatnak, érhetnek ...

A saját coaching folyamatmodell megalkotása iránt ambiciózus coach-ok kezdő lépéseinek támogatására már módszertani segédlet is született:



2. ábra Az International Coach Academy coaching folyamatmodell alkotást segítő folyamatábrája

Forrás: <http://coachcampus.com/podcasts/the-coaching-panel/coaching-models/>

Véleményem szerint – legyen szó bármely coaching területről – a gyakorlati hatékonyság csakis úgy valósulhat meg a legmagasabb fokon, ha az alapos önismerettel

rendelkező coach az általa tudatosan alkalmazott modellt – az előzőekben említett rugalmasságot kihasználva – mindig az aktuális körülményekhez, ügyfele személyiségéhez igazítja. Ez persze különleges képességeket igényel a coach-tól, hiszen egy ülés során nagyon sok mindenre kell egyszerre figyelnie. Mind aközben, hogy hallgatja ügyfele verbális kommunikációját, veszi annak non-verbális üzeneteit – esetleg jegyzetel is –, még a következő lépésen is törnie kell a fejét, például hogy a több száz módszertani elem közül melyik legyen majd a sorra kerülő, amely a fő célkitűzés, és a sok egyéb szempont közül a leghatékonyabb továbblépést biztosítja. Az egyszerre, több irányba történő koncentrálás bizony nagy előny ebben a szakmában ...

IRODALOMJEGYZÉK

- Auerbach, J.E. (2006): Cognitivecoaching, in: D.R. Stober& A.M. Grant (Eds.), Evidencebasedcoachinghandbook. pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley&Sons
- Balogh, L., Barta, T., Dominik, Gy., Koncz, I. (2000): Vezetépszichológiai sarokpontok, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Beattie, R.S. (2006): HRD inthepublicsector: The case of health and socialcare. In S. Sambrook& J. Stewart (Eds.), Human resourcedevelopmentinthehealth and socialcarecontext, Routledge, London
- Besser-Siegmund, C., Siegmund, H. (2011): Wingwavecoaching – készségfejlesztés és stresszkezelés szelíd ráhatással, Z-Press, Miskolc
- Beth O'Neill, M. (2007): ExecutiveCoachingwithBackbone and Heart, John Wiley&Sons, Hoboken
- Bianco-Mathis, V.E., Nabors, L., Roman, C.H. (2002): Leadingfromtheinside out – A coachingmodel, Sage, London
- Chödron, P. (2003): Bölcsességek, Alexandra, Budapest
- Cope, M. (2007): A coaching módszertana, Manager Könyvkiadó, Budapest
- Cope, M. (2004): The SevenCs of Coaching: The DefinitiveGuidetoCollaborativeCoaching, Prentice Hall, London
- Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D. (2010): The CompleteHandbook of Coaching, Sage, London
- Easterby, M., Thorpe, S. R., Jackson, P. R. (2011): Management Research, Sage, London
- Ellinger, A.M. (1997): Managersasfacilitators of learninginlearningorganizations (unpublishedDoctoraldissertation, University of Georgia atAthens, GA)
- Ellinger, A.D., &Bostrom, R.P. (2002): An examination of managers' beliefabouttheirrolesasfacilitators of learning, Management Learning. 33 (2): 147-79.
- Evered, R.D., &Selman, J.C. (1989): Coaching and the art of management,Organizational Dynamics. 18., 16-32.
- Fedor,Gy.,Hidegkuti, I., Münnich, Á. (2001): Tesztek használata a pszichológiában és a pedagógiában: minőségi és alkalmazhatósági kritériumok, Alkalmazott Pszichológia, 3. évfolyam, 1. szám, 55-62.
- Gerevich, J., Bácskai, E., Rózsa, S. (2002): A temperamentum és karakter kérdőív alkalmazhatósága drogfogyasztók körében. Egy multicentrikus kutatás első eredményei, Psychiatria Hungarica, 17 (2), 182-192.
- Gordon, T. (2003): Vezetői eredményesség tréning, Budapest, Assertiv Kiadó
- Grant, A.M. (2006):Solution-focusedcoaching. In J. Passmore (Ed.), Excellence incoaching: The industryguide, pp. 73-90. London: Kogan Press
- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D., &Beattie, R.S. (2006): Coachingattheheart of managerialeffectiveness: A cross--study of managerialbehaviours, Human

- ResourceDevelopment International, 9 (3): 305-331.
- Hawkins, P. (2007): Coaching, Mentoring and OrganizationalConsultancy: Supervision and Development, Open University Press, Maidenhead
- Hunt, J.M., &Weintraub, J.R. (2002): Howcoachingcanenhanceyourbrandas a manager. Journal of Organizational Excellence, 21 (2): 39-44.
- Johnes, T.,Brinkert, R. (2008): ConflictCoaching, Sage, London
- Juhász, M. (2000): Munka és Személyiség/ Az FFM (FiveFactorModel) előrejelző érvényessége a munkateljesítményre, Alkalmazott pszichológia, 2. évfolyam, 4. szám, 43-57.
- Kellő, É. (2014): Coaching alapok és irányzatok, Akadémia Kiadó, Budapest
- Komócsin, L. (2009): Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I., Budapest, Manager Könyvkiadó
- Kornfield, J. (2003): Bölcsességek, Alexandra, Budapest
- Kun, Á. (1999): Van-e általános érvényű taxonómia? Az ötfaktoros személyiségmodell, Alkalmazott pszichológia, 1. évfolyam 2. szám, 61-73.
- Kunos, I. (2005): A vezetéstudomány viselkedés-centrikus megközelítése - a humánetológia tükrében, Vezetéstudomány, 36. évfolyam, 4. szám
- Kunos, I. (2010): A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executivecoachingra, Kvalifikációs szakdolgozat, Business Coach Akadémia, Budapest
- Kunos, I. (2010): Vaslady, in: 77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól, szerk.: Komócsin Laura, 117-118. old., Budapest, Manager Kiadó
- Kunos, I. (2011): Önbizalom növelés, in: Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek II., szerk.: Komócsin Laura, 45-63. old., Budapest, Manager Könyvkiadó
- Kunos, I. (2011): PersonalityDevelopment, Miskolci Egyetem Kiadó, Miskolc
- Kunos, I. (2012): Coaching a magyar HRM-ben, in: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment szerk.: Poór-Karoliny-Berde-Takács, Budapest, Complex Kiadó, pp. 266-277.
- Kunos, I. (2012): Coaching, mint a személy és szervezet összeillesztésének eszköze, in: Veresné Somosi Mariann (szerk.): Tudásmenedzsment rendszer fejlesztése a vállalati versenyképesség javítására. Miskolc: Miskolci Egyetem, pp. 63-77., 1. köt.
- Kunos, I. (2015): Sikeres szervezet-coaching egy multinacionális vállalatnál, in: Nemzetközi menedzsment, Szerk.: Blahó András, Czákó Erzsébet, Poór József, Budapest, Akadémiai Kiadó, pp. 376-387.
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2009): Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban, II. Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coaching gyakorlat és coach képzés fejlesztése érdekében, Humánpolitikai Szemle, 21. évf., 34-52. old.
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): Coachingrelatedfindings of a comparativepersonalitysurvey. Társ szerző: Komócsin Laura,in: European IntegrationStudies, Volume 8, Number 1, Miskolc University Press. pp 81-106.
- Lee, G. (2003): LeadershipCoaching: FromPersonalInsighttoOrganisational Performance, Chartered Institute of Personnel&Development, London
- Louf, A. (2006): A spirituális kísérés, Bencés Kiadó, Budapest
- Mobley, S. A. (1999): Judgenot: Howcoachescreatehealthyorganizations, The journalforQuality and Participation, 22 (4): 57-60.
- Münnich, Á., Balázs, K., Fedor,Gy., Hidegkuti, I. (2001): Egyszerű (teszt-) skálaszerkesztési módszerek, Alkalmazott Pszichológia, 3. évfolyam, 2. szám, 65-87.
- Noer, D.M., Leupold, C.R.,&Valle, M. (2007):An analysis of Saudi Arabian and US

- managerialcoachingbehaviors, *Journal of ManagerialIssues*, 19 (2): 271-87.
- Orpen, C. (1996): A vezetéskutatás relevanciája, *Vezetéstudomány*, 27. évfolyam, 6. szám
- Palmer, S., Whybrow, A. (2008): *Handbook of CoachingPsychology*, Routledge, Hove
- Passmore, J. (2006): *Excellence inCoaching*, KoganPage, London
- Peterson, D.B. (2006): Peoplearecomplex and theworld is messy: A behavior-basedapproachtoexecutivecoaching, in: D.R. Stober& A.M. Grant (Eds.), *Evidencebasedcoachinghandbook*, pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley&Sons
- Rózsa, S., Kállai, J., Osváth, A., Bánki, M. Cs. (2005): *Temperamentum és karakter: Cloningerpszichobiológiai modellje*, Medicina, Budapest
- Rózsa, S., Kő, N., Komlósi, A., Somogyi, E., Dezső, L., Kállai, J., Osváth, A., Bánki M.Cs. (2004): A személyiség pszichobiológiai modellje: A temperamentum és karakter kérdőívvel szerzett hazai tapasztalatok, *Pszichológia*, 24. évfolyam, 3. szám
- Rózsa, S., Kő, N., Oláh, A. (2006): Rekonstruálható-e a Big Five hazai mintán?, *Pszichológia*, 26. évfolyam, 1. szám, 57-76.
- Rózsa, S., Kő, N., Somogyi, E., Faludi, G., Dezső, L., Degrell, I., Kállai, J., Osváth, A., Trixler, M., Bánki, M. Cs. (2004): A személyiségzavarok dimenzionális modellje, A *Temperamentum és Karakter Kérdőív* klinikai alkalmazása, *Psychiatria Hungarica*, Budapest
- Vogelauer, W. (2002): A coaching módszertani ABC-je – A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Vogelauer, W. (2002): *Coachinga gyakorlatban – Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Weöres Sándor: „Az ősz tudás” <http://terebess.hu/keletkultinfo/teljesseg.html>
- Weöres Sándor: „Szembe fordított tükrök” <http://terebess.hu/keletkultinfo/teljesseg.html>
- Whitmore, J. (1996): *Coachingfor Performance*, N. Brealey Pub., London
- XIV. Dalai Láma (2003): *Bölcsességek*, Alexandra, Budapest

Internetes források:

- <http://kids.britannica.com/elementary/art-189075/Socrates-was-a-philosopher-in-ancient-Greece>
- <http://idezetkereso.hu/idezet/K%C3%A9ptelen-vagyok-b%C3%A1rkinnek-b%C3%A1rmit-megtan%C3%ADtani--Csup%C3%A1n-elgondolkodtatni-tudom-az-embereket--Sz%C3%B3krat%C3%A9sz/V2pnqE9j/>
- <https://hu.wikipedia.org/wiki/Sz%C3%B3krat%C3%A9sz>
- <http://martonm.5mp.eu/web.php?a=martonm>
- <http://www.tarrdaniel.com/documents/Buddhizmus/donate.html>
- <http://www.tkbh.hu/oktatas/tantargyleirasok/a-e-d-ze405>

KÍNAI KULTÚRA „NYUGATI” SZEMMEL. ELMÉLETI SZEMPONTOK ÉS GYAKORLATI PÉLDÁK

CHINESE CULTURE FROM A "WESTERN" PERSPECTIVE. THEORETICAL ASPECTS AND PRACTICAL EXAMPLES

Csordás Tamás

Egyetemi docens, University of Electronic Sciences and Technology of China, School of Management and Economics, Qingshuihe Campus, No. 2006, Xiyuan Avenue, West Hi-Tech Zone, Chengdu, Sichuan 611731, P. R. China, +36-30-3734568, tom_csordas@usetc.edu.cn

ÖSSZEFOGLALÁS

Megéri Kínával üzletelni a hiszen gazdasága számos lehetőséget tartogat a vállalkozások számára. Ugyanakkor a kultúrák meg nem értése üzleti kudarchoz vezethet. A nemzetközi menedzserek általában megkísérlik megmagyarázni, előrejelezni és befolyásolni, vagy megváltoztatni a viselkedést. A külföldi kultúrához való adaptáció a saját viselkedés megváltoztatásaként értelmezhető. Az összehasonlító modellek jó kiindulópontot jelenthetnek egy adott kultúra megértéséhez, azonban hasznos lehet a kultúra mélyére tekinteni. A kínai (hétköznapi és üzleti) gondolkodásmód legfőképpen a konfucianizmusra alapul. Eppen ezért, jelen cikk megpróbál hozzájárulni a konfucianizmus megértéséhez.

SUMMARY

It is worth doing business with China because of the vast opportunities its economy offers to enterprises. However, the lack of understanding cultures can lead to business failure. International managers, in general, attempt to explain, predict and influence or change behaviour. Adaptation to foreign cultures can be understood as changing one's own behaviour. Comparative models can be good starting points in understanding a given culture, however it may be useful to look at its deeper roots. Chinese (everyday and business) mindset is predominantly based on Confucianism. Therefore, this paper attempts to contribute to the understanding of Confucianism.

1. BEVEZETÉS

Az 1,3 milliárdos lakosságszámú Kína a második legnagyobb gazdaság és egyre inkább fontos és befolyásos szerepet játszik a globális gazdaságban (<http://www.worldbank.org>, legutolsó frissítés: 2017. március 28.) A tizenkettedik ötéves tervre (2011-2015) kitűzött 7%-os növekedési célt túlteljesítette, a gazdaság átlagos növekedési üteme 7,8% volt ebben az időszakban (<http://www.worldbank.org>, <http://www.chinadaily.com.cn>). A tizenharmadik ötéves terv (2016-2020) pedig 6,5%-os ütemet irányoz elő (<http://www.worldbank.org>, legutolsó frissítés: 2017. március 28.). Immár szinte közhely, amit számos szakirodalom is említ, hogy megéri Kínával kereskedelmi-gazdasági kapcsolatot létesíteni. Ez a magyarázata annak, hogy több vállalat érkezett Kínába üzleti lehetőségeket keresve, Kína gyorsuló integrációja a globális gazdaságba számos vállalatra hatással van (Pan és Zhang, 2004; Wang és Chee, 2012). Utóbbi szerzőpáros megjegyzi, hogy a nyugati vállalatoknak rá kell jönniük, hogy az üzleti siker a kínai partnerekkel szorosan kapcsolódik a kultúra megértéséhez. A nemzetközi-nyugati (nem kínai) szakirodalom a kultúrákat összehasonlító modellek jó kiindulópontot jelentenek a kínai kultúra megértéséhez (vagy legalábbis a kulturális különbségekre való odafigyeléshez), de nem árt a kínai szerzők vagy kínai szakértők írásait olvasni (különös tekintettel a főleg konfuciánus alapú kínai gondolkodásról, etikáról és

ezekhez kapcsolódó viselkedési mintákról), mindezeket pedig a tapasztalatok tükrében értelmezni és átértelmezni. Jelen írás ehhez kísérel meg némi támpontot nyújtani.

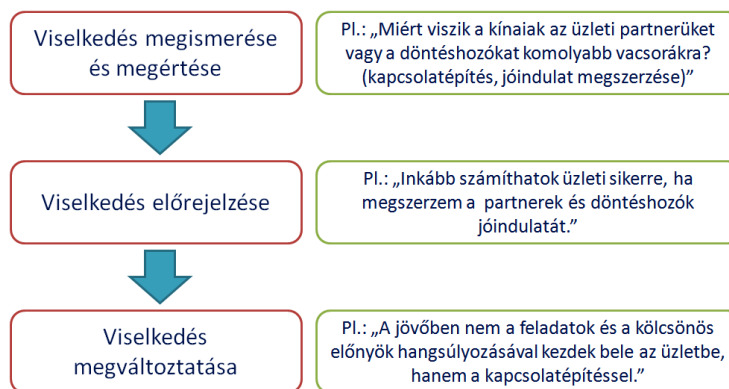
2. A KULTÚRÁK MEGÉRTÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE

A kultúra, Hofstede definíciója szerint, "az elme kollektív programozása, mely megkülönbözteti az emberek egyik csoportjának, vagy kategóriájának tagjait a másiktól" (www.geert-hofstede.com). Közelebb járunk a kultúra szó eredeti jelentéséhez, ha a számítástechnikában alkalmazott "programozás" szó helyett a "művelés"-t használjuk. A kultúra szó az etimológiai fejtegetések szerint latin eredetű ("colere", "cultura"), innen származik a föld megművelése is (pl. a magyar nyelvben ritka, ám létező "agrikultúra" szó, ahol a föld latin megfelelője, az "ager" szerepel) (<http://www.etymonline.com>, <http://www.kislexikon.hu>, <http://www.dictionary.com>). A kultúra mai értelmezése Cicero "Tuszkulánumi viták" (Tusculanae disputationes) című írásában említett "cultura animi" (a lélek művelése), földművelésre utaló metaforájából ered, melyet a tizenhetedik században Samuel Pufendorf emelt át modern kontextusba. Szerinte a kifejezés "minden olyan módra vonatkozik, mellyel az emberek leküzdik eredendő barbár mivoltukat..." (Velkley, 1997, p. 69). A metafora tehát nem egyes egyénekre vonatkozik, hanem emberekre. Megkülönböztetünk "generikus" és "lokális" kultúrát: előbbi általában az emberiség kultúrájára vonatkozik, míg a lokális valamely meghatározott társadalmi csoportra (Kawar, 2012, p. 105). A jelen cikkben szóban forgó kultúra fogalma tehát a lokális kultúrára vonatkozik, hiszen csak e kategóriában értelmezhető a kulturális különbség.

Egy kutatást idézve világpiacon történő üzleti tevékenység folytatásának legfőbb akadályai a kulturális különbségek figyelmen kívül hagyása (Pan és Zhang, 2004). Vannak esetek, amikor a kultúra megértésének hiánya mérhető (Goodall, Li és Warner, 2006/2007). A szerzők szerint a kiküldött ("expatriate") menedzserek alkalmazkodási képtelensége az új környezethez 65.000-130.000 dolláros veszteségre tehető az anyacég számára. A kultúrák megértése az üzleti életben és a szervezetek életében alapvető fontosságú, ezért erre oktatni, képezni kell a különböző kultúrákkal szembesülő munkatársakat, amelynek rendszerbe foglalt kultúraösszehasonlításra célszerű alapulnia, kiegészítve ezt az adott kultúrának, mint "organikus egésznek" ismeretével, szemben "falatnyi kulturális tippek" ("bite-sized cultural tips") említésével (Goodall, Li és Warner, 2006/2007, p. 63).

A kultúrák megértése szükségességének a végső oka az emberi viselkedés megismerése, pontosabban az emberi viselkedésbeli eltérések kulturális eltérésekre visszavezethető részének megismerése. Fontos, hogy a nemzetközi vezető el tudja dönteni, hogy mekkora hangsúlyt helyezzen a kultúrára egyéb tényezőkhez képest az emberi viselkedés megértésekor és előrejelzésekor (Mead és Andrews, 2009). Az emberi viselkedés megértéséhez és előrejelzéséhez annak szisztematikus tanulmányozására ("systematic study") van szükség (Robbins és Judge, 2017, p. 49). Ezen a feltételezésen alapul, hogy a viselkedés nem véletlenszerű: annak okait és következményeit tudományos szisztematikussággal vizsgálva a viselkedés valamennyire precízen előrejelezhető (Robbins és Judge, 2017, p. 49). A szerzőpáros megemlíti még az evidencia alapú menedzsment (evidence-based management) fontosságát is, aminek lényeges üzenete az, hogy a menedzsment problémákat sokkal inkább tudományos szemszögből kell szemlélni.

A kultúrák megismerésének, megértésének és összehasonlításának kimenete úgyszintén az emberi viselkedés megértése és előrejelzése, abból a célból, hogy viselkedésváltozást (magunkban és/vagy másokban) idézhessünk elő (egy adott kultúrához történő adaptáció is viselkedésváltozásként értelmezhető). Ezt hivatott szemléltetni például az 1. számú ábra.



1. ábra: A viselkedés megismerése/megértése, előrejelzése és megváltoztatása

Forrás: saját szerkesztés

2.1. A kultúraösszehasonlító modellek általános szerepe

A kultúrák (és ezek alapján az emberi viselkedés) megismerésének/megértésének nagyon hasznos szisztematikus módszerei a kultúrákat összehasonlító modellek, melyek kutatáson alapuló dimenziólistákat kínálnak az egyébként nehezen megfogható kultúrák összevetéséhez. Fontos ezekkel kapcsolatban megemlíteni, hogy egyrészt egyetlen kultúrát nem képesek jellemezni (Mead és Andrews, 2009), mivel egy adott kultúra csak egy másikkal történő összehasonlítás nyomán értelmezhető (www.geert-hofstede.com). A magyar kultúra például, a hofstede-i modellben, csoportorientáltabb az amerikaiánál és individualistább a kínainál, vagyis nem lehet kategorikusan ilyennek vagy olyanak tartani e dimenzió tekintetében. Másrészt, a modellek könnyen vezetnek sztereotipikus értelmezéshez, vagyis azt sugallják, hogy adott kultúrában az egyének hasonlóan viselkednek, úgy, ahogyan a modell alapján elvárnánk. Még ha sikerülne is a kultúra viselkedést befolyásoló hatását elkülöníteni más tényezőktől, egyes nem rutin helyzetekben az emberek esetleg nem elvárt módon viselkednek, illetve minden társadalomban vannak "atipikus" személyek, akik nem értik meg saját kultúrájukat és nem fogadják el annak normáit. Ennél fogva azt lehet megállapítani, hogy a "kultúraelemzés előrejelző értéke korlátozott" (Mead és Andrews, 2009, p. 8).

A Szerző meggyőződése, hogy bármennyire is hasznosak a kultúra összehasonló modellek, konkrét és végső választ nem nyújtanak a menedzserek és egyéb érdeklődők konkrét kérdéseire. Sokkal inkább ráirányítják a figyelmet bizonyos tényezőkre, azok közötti kulturális különbségekre, ezáltal segítve a megfelelő kérdést feltenni, amire az adott kultúra tagjai vagy szakértői tudnak hasznos választ adni. Például, Kína és Ghána egymástól távol levő, különböző kontinenseken fekvő, egymástól eltérő "kollektív elme programozással" és "lélek műveléssel" rendelkező országok. Abban mégis közös kategóriába sorolhatók (szándékosan nem szerepel itt a "hasonlitanak" szó), hogy mindkettő ugyanakkora hofstede-i hatalmi távolság értéket kapott (80), illetve Ghána csoportorientáltabb Kínánál (Kína individualizmus indexe 20, Ghánáé 15), vagyis viszonylag magas hatalmi távolsággal és csoportorientációval rendelkeznek. Felvetődhet például a kérdés, hogy Ghána esetében is olyan fontos-e az "arcvesztés elkerülése" ("arc megőrzése"), mint a más történelmi-kulturális gyökerű Kínában, illetve Ghánában is fontos-e a döntéshozókkal való kapcsolat kialakítása és jóindulatuk megszerzése valamilyen üzleti tevékenység megkezdése előtt (feltételezhetően e két kérdés a hatalmi távolsághoz, valamint a csoportorientációhoz kapcsolódik). A Szerző ghánaiakkal folytatott kötetlen beszélgetés (interjú) során az előbbi kérdésre egyértelműen igenlő választ kapott. A döntéshozókkal kapcsolatban pedig megkérdezett egy Csengduban tevékenykedő ghánai üzletembert, aki beszámolt arról, hogy nem elegendő az, hogy egy beruházás megkezdéséhez valakinek hivatalos papírja van, ha a folyamat megbukik a helyi

döntéshozók jóindulatának hiányán.

Bármennyire is próbálja a szakirodalom támpontokkal ellátni a menedzsereket és egyéb érdeklődőket a megértésben és a viselkedés előrejelzésében, ha nem tudatosulnak bennük a krossz-kulturális eltérések és nincs meg bennük a képesség, hogy krossz-kulturális helyzetekben sikeresen tevékenykedjenek (e megállapítás alapja Mead és Andrews, 2009, kulturális intelligencia definíciója). A Szerző a képesség megléte mellett fontosnak tartja a hajlandóságot is, melyek alapja a nyitott, elfogultság mentes gondolkodásmód és attitűd.

3. A KONFUCIANIZMUS BEFOLYÁSA A MENEDZSMENT GYAKORLATRA

A kínai kultúra három fő pillérre épül. Ezek:

1. a buddhizmus,
2. a taoizmus és
3. a konfucianizmus.

Kína kultúrájára és menedzsment gyakorlatára a legnagyobb befolyást Konfúcius és az ő értékrendje gyakorolta (Rarick, 2007). Ezért ebben az írásban csak a konfucianizmusról lesz szó. A konfucianizmus igazából nem vallás, hanem sokkal inkább morális tanítás a lojalitásról és engedelmeségről (Csák, 2010). Konfúcius fellépése idején kaotikus állapotok uralkodtak Kínában. Konfúcius úgy gondolta, hogy a társadalomban akkor lesz rend és harmónia, ha mindenki tudja, hogy a hierarchiában hol helyezkedik el és ennek megfelelően hogyan kell cselekednie, viselkednie (szakértővel történő beszélgetés alapján).

Konfúcius, azaz a folyóírásra történő hivatalos (pinyin) átíratban Kong Qiu (magyar kiejtéssel: Kong Csiu, kínai írásjelekkel: 孔丘) a Zhou Dinasztia idején élt i. e. 551-től 479-ig. A jezsuiták által latinositott "Konfúcius" név abból ered, hogy őt Kong mesternek szólították: Kong-zi (Kong-dzö, 孔子), vagy Kong-fuzi (Kong-füdzö, 孔夫子). (Helytelen a néhol fellelhető magyar "Kungfu-ce" leírás, hiszen nevének, egy írásjel azonosságot leszámítva, egyrészt semmi köze sincs a közismert harcművészethez, másrészt a latinositott változat első szótagjában is "o" és nem "u" betű szerepel.) A konfuciánus tanítás Konfúcius követője, Menciusz (pinyin: Meng-zi, magyar kiejtés: Möng-dzö, kínai írásjellel: 孟子) tanítása nyomán teljesedett ki (www.iun.edu).

A Szerző a konfucianizmust annak három lényeges összetevője segítségével írja körül. Ezek:

1. az öt kapcsolattípus,
2. az öt erény és
3. a konfuciánus értékek öt aspektusa.

3.1. Az öt kapcsolattípus (a paternalisztikus vezetési stílus példájával)

Konfúcius meghatározott öt alapvető (modell) kapcsolattípust ("Five Cardinal Relationships") (Ho, 1995, p. 116; Rarick, 2007). Ezen túlmenően, leírta az ezekben tanúsítandó "megfelelő viselkedést" (Rarick, 2007, p. 23) (a 3.2. pontban szereplő harmadik erény). A kapcsolattípusok közül négy vertikális, egy pedig horizontális. A vertikális kapcsolatok bizonyos fölérendelt és alárendelt személyek kapcsolatát jelenítik be és így a szervezeten belüli főnök-beosztott kapcsolat modelljeként is szerepel. A horizontális kapcsolatok az egy szinten szereplő személyek kapcsolatára utalnak (a szervezetben ők a vezetett munkatársak). A vertikális kapcsolattípusok tehát:

1. "Uralkodó és alattvaló" (ILS, 2011, p. 8), vagy "király és alattvaló" (Rarick, 2007, p. 23);
2. Férj és feleség (ILS, 2011; Rarick, 2007) (Az említett szakirodalmakban nincs eltérés a megnevezést illetően, ezért nem szerepel az idézőjel a megjelölésben.);
3. "Idősebb testvér és fiatalabb testvér" (McDewitt, 2007, p. 1), vagy "leszármazottak"

avagy "gyerekek" (siblings) (ILS, 2011, p. 8);

4. "Szülő és gyermek" (ILS, 2011, p. 7), vagy "apa és fiú" (Rarick, 2007, p. 23).

Az egyetlen horizontális kapcsolattípus az alábbi, bár egyes szerzők szerint ez sem tekinthető teljes mértékben horizontálisnak (Várad, 2008; Nielsen, 2010):

1. "Barát és barát" (McDevitt, 2007, p. 1), vagy "barátság" (ILS, 2011, p. 8), illetve "kölsönös bizalom barátok között" (Rarick, 2007, p. 23).

E kapcsolattípusok képezik a hierarchikus gondolkodásmód alapját Kínában: a felettesnek (uralkodó, férj, idősebb testvér, szülő) engedelmességgel tartozik az alárendelt (alattvaló, feleség, fiatalabb testvér, gyermek) (Wang és Chee, 2012). Ha e jelenséget más perspektívából szemléljük, akkor Kína relatíve "magas" vagy "nagy" hatalmi távolságú országok közé sorolható, ahol az emberek "elfogadják egy hierarchikus rendet, ahol mindenkinek megvan a helye, és amely nem igényel további igazolást" (www.geert-hofstede.com). Mindez természetesen nem jelenti azt, hogy a kínai emberek szigorúan az évezredek értékrend szerint élnek. A nagy hatalmi távolsággal kapcsolatban szükséges megjegyezni, hogy az összehúzódóban van: a munkatársak egyre inkább függetlenekké válnak, semmint hogy teljes mértékben a felettesre támaszkodnának (Pu, 2010).

Szervezetekben a felettes-beosztott viszonyrendszert a vertikális, míg a munkatársak közötti a horizontális kapcsolattípusokkal lehet modellezni. A vertikális kapcsolatok közül az "apa-fiú" kapcsolat emelendő ki. A nyugati szakirodalomban ismerjük paternalisztikus vezetési stílust, amely szóhasználatában összeeseng ezzel a kapcsolattípussal: a "pater" szó latinul apát jelent. A paternalista vezetési stílus "széleskörű menedzsment jelenség a kínai szervezetekben", mely "jelentős kapcsolatban áll a munkavállalók pszichológiai egészségével" (Chen és Kao, 2009, p. 2533) (ahol nem félreértendő a "pszichológiai egészség" kifejezés, az ugyanis nem utal mentális probléma meglétére vagy meg nem létére). Egy interjúra épülő tanulmány szerint: "Több menedzser említette a szülő-gyermek kapcsolatot köztük és a helyi munkavállalók között", példákkal alátámasztva (Goodall, Li and Warner, 2006/2007, p. 70). E szerzőhármas hangsúlyozza, hogy "Hofstede hatalmi távolság dimenziója fontos lehet e probléma megmagyarázásában" (Goodall, Li and Warner, 2006/2007, p. 70). Annyiban lehet finomítani ezt az állítást, hogy a magas hatalmi távolság, mint adott nyugati modell dimenziója, inkább csak utalhat a paternalizmus vezetésbeli jelenlétére (nem véletlenül tompítanak a szerzők a szóhasználaton: "fontos lehet"). Itt jön elő az, amire a Szerző utalt korábban (azaz, hogy a kultúra összehasonlító modellek segíthetnek a kérdés feltevésében): vajon egy másik, magas hatalmi távolsággal rendelkező ország (korábbi példában a Kínával azonos hofstede-i pontszámot kapó Ghána) esetében is kialakulhat-e és jellemzővé válhat-e a paternalisztikus vezetési stílus, avagy ahhoz olyan vagy hasonló történelmi-filozófiai adottság szükséges, mint a konfucianizmus.

3.2. Az öt erény (a paternalisztikus vezetési stílus példájával)

A konfuciánus erények, illetve értékek az alábbiak⁴⁷:

1. Jóindulat, kedvesség, jószívűség (kínai pinyin átírással "ren", magyar kiejtéssel "zsen", kínai írással 仁);
2. Testvériség, magasabb célok eléréséhez történő önfeláldozás (kínai pinyin átírással "yi", magyar kiejtéssel "jí", kínai írással 义);
3. Illendőség, illem, formásokhoz való ragaszkodás, viselkedni tudás a hierarchikus kapcsolatokban (kínai pinyin átírással "li", magyar kiejtéssel "lí", kínai írással 礼);
4. Bölcsesség (kínai pinyin átírással "zhi", magyar kiejtéssel kb. "dzszsű", kínai írással 智);

⁴⁷ A szakirodalom helyett ehelyütt interjú alapján kínai szakértővel történő személyes interjú alapján definiálom az egyes erényeket. Az elnevezések szakirodalmi megfelelői előző cikkemben megtalálhatók: "Csordás (2015)".

智);

5. Szavahihetőség, megbízhatóság, őszinteség (kínai pinyin átírással xin, magyar kiejtéssel kb. "sin", kínai írással 信),

A konfucianizmus legfőbb erénye az első. Konfúcius tanításai a jóindulattal kapcsolatban:

- "Embernek lenni annyit tesz, mint emberi módon cselekedni; a jóindulat azt jelenti, hogy szeretni másokat." (仁者人也，仁者爱人。);
- "Nem ember az, akiben nincs könyörület. (人无恻隐之心，非人也。);
- "Ne tégy olyat másokkal, amit nem akarsz, hogy mások megtegyenek veled." (己所不欲，勿施于人。).

Az utolsó pontban olvasható tanítás azonnal emlékeztünkbe idézi a bibliai arany szabályt: "Amit tehát szeretnétek, hogy az emberek veletek cselekedjenek, ti is ugyanazt cselekedjétek velük, mert ez a törvény, és ezt tanítják a próféták." (Máté, 7:12, Új fordítású Biblia. In: www.immanuel.hu). Avagy "És amint szeretnétek, hogy az emberek veletek bánjanak, ti is úgy bánjatok velük." (Lukács, 6:31, Új fordítású Biblia. In: www.immanuel.hu).

A jó vezetőktől, konfuciánus értelemben, "az várható el, hogy törődők, morálisak legyenek, megtartsák méltóságukat, bölcssek és szavahihetőek legyenek" (Rarick, 2007, p. 25). A jóindulat lényege a beosztottak szeretete, a bölcsesség pedig azok ismerete (Wang, et al, 2005, p. 319)

Visszatérve a már említett paternalizmus példájához, e vezetési modellt három dimenzió mentén írja le a szakirodalom:

2. Autoriter vezetés (authoritarian leadership): tekintély és kontroll a beosztottak felett, valamint "megkérdőjelezhetetlen engedelmesség megkövetelése";
3. Jóindulatú vezetés (benevolent leadership): "a vezető egyénre szabott és holisztikus törődése a beosztottak személyes és családi jóléte iránt" és
4. Morális vezetés (moral leadership): "olyan vezetői magatartás, amely kiemelkedő morális jellemet és tisztességet jelenít meg önzetlen cselekvés és példamutató vezetés által" (Farh és Cheng, 2000; Chen és Kao, 2009; Chen, et. al, 2011, p. 4; Wu, et al, 2012, p. 2).

Nem nehéz tehát észrevenni a konfuciánus erények és a paternalisztikus vezetési stílusra jellemző fenti dimenziók átfedését. "Kínában az ideális főnök a bölcs, jóindulatú atyai figura, aki bár nem hagy nagy mozgásteret alkalmazottainak, de azok így legalább mentesülnek a döntéshozatal felelőssége alól" (Váradi, 2008, p. 31). A jóindulatúság azonban nem feltétlenül jelent barátságosságot és közvetlenséget. "A túl közvetlen vezető hamar elvesztheti »arcát«, tekintélyét, és nehezebben tudja majd irányítani kínai beosztottjait" (Váradi, 2008, p. 31). E jelenséggel kapcsolatban két megjegyzés tűnik helyénvalónak:

1. Az érzelmek kimutatása, a hofstede-i értelemben vett, magas bizonytalanságkerülésű kultúrákban inkább elfogadott, mint az e dimenzió szerint mért alacsonyabbakban (Heidrich, 2006; Váradi, 2008). Kína 30-as indexe alacsony bizonytalanság kerülést jelent (www.geert-hofstede.com);
2. "Kollektivista országokban valószínűbb, hogy az emberek a másik emocionális jelzéseiről úgy gondolják, hogy annak a köztük levő kapcsolathoz van köze" (Robbins és Judge, 2017, p. 142). Kína viszonylagosan kollektivista kultúra, a maga 20-as hofstede-i értékével (www.geert-hofstede.com). A Szerző tapasztalata, hogy a mosoly Kínában a kapcsolattartás egyik lényeges eleme, hozzásegít kritikát vagy kínos információt is megosztani a másikkal úgy, hogy annak ne legyen arcvesztés az eredménye, vagyis ne romoljon meg a kapcsolat;
3. Annak, hogy a vezetői közvetlenség arcvesztéshez vezethet, az az oka, hogy a döntéshozatal, a vezető ebbéli szerepének értelmezése más, mint a "nyugati" kultúrák nagy részében. Ha a közvetlen és barátságos vezető, magát nem tévedhetetlennek

beállítva, kikéri a beosztottak véleményét, akkor ők ezt vezetői gyengeségnek foghatják fel, hiszen a vezető feladata a döntés, a vezető státusza leértékelődhet. Ennek eredménye, hogy "a beosztottak még egyszerűbb ügyeket is feljebb tolnak felettesüknek", ami lerontja a döntéshozatal hatékonyságát (Váradi, 2008, p. 32).

3.3. A konfuciánus értékek öt aspektusa

Wang, Wang, Ruona és Rojewski a konfuciánus értékeket öt szempont szerint vizsgálja, melyek az alábbiak:

1. Hierarchia és harmónia;
2. Csoportorientáció;
3. Guanxi (összeköttetés);
4. Mian-zi (arc megőrzésének fontossága);
5. Időorientáció (Wang, et al, 2005, p. 315)

3.3.1. Hierarchia és harmónia

A hierarchia és a harmónia a konfuciánus szemléletmód szerint összefügg, ahogy erről korábban már szó volt (akkor van rend és harmónia a társadalomban, ha az emberek ismerik a helyüket a hierarchiában és eszerint cselekszenek). A harmónia lényege a "a társadalmi relációk konfliktusmentes, csoportorientált rendszere" (Buttery és Leung, 1998. Idézi Wang, et al, 2005, p. 315).

Mások dicséretét általában visszafogottan és szerényen fogadják, valamint kerülik a kiemelkedő jellemvonások „fitogtatását”. "A tömegből kiemelkedő egyén diszharmóniát okoz és a fitogtatás szegényes viselkedésnek számít..." (Wang és Chee, 2012, p. 4). A nyugati perspektíva értelmében: "A kínaiak... akkor teljesítettek a legrosszabbul, amikor egyénileg, névcimkével tevékenykedtek" (Heidrich, 2006, p. 25).

Idekapcsolódik a konfucianizmus egyik központi eleme a "Zhong Yong" (magyar kiejtéssel: "dzsong jong"; kínai írásjelekkel 中庸) a "közép koncepciója" ("Concept of the Mean, vagy "Doctrine of the Mean") (www.chinaknowledge.de). Lényege, hogy moderáltak legyünk tevékenységeinkben és gondolatainkban. "Ez harmóniához vezet a cselekvésben és végső soron harmónikus társadalomhoz" (www.chinaknowledge.de).

3.3.2. Csoportorientáció

A kínai magas hatalmi távolságú és csoportorientált kultúrában a fő emberi erény az, hogy a közösségért (országért, szervezetért, családjáért), vagy az ősök emlékére tesz maradandót, nem önmagáért. Az előző ponttal összhangban a kínai munkavállalók egy közösség részeként tevékenykednek (abból lehetőség szerint nem kitűnve). A hofstede-i kollektívizmus alátámasztására hivatott idézet szerint: "A kínaiak... akkor teljesítettek a legrosszabbul, amikor egyénileg, névcimkével tevékenykedtek" (Heidrich, 2006, p. 25) (tükörfordítás a szövegű idézés kedvéért).

Az egyén elköteleződése a csoporthoz a családhoz történő hagyományosan erős kötődéssel hozható kapcsolatba (Wang, et al, 2005). A családközpontúságot az is mutatja, hogy a 3.1. pontban bemutatott alapvető kapcsolattípusok három a családhoz kapcsolódik. A családközpontúságnak a szervezetek esetében is kiemelkedő szerepe van (ezért is lehet a konfuciánus apa-fiú kapcsolattal "lemodellezni" a paternalisztikus vezetési stílust). "Mivel a családtagok a legmegbízhatóbbak, a kínai magáncégek nagy része családi vállalkozás, melyekben általában a közeli rokonok kerülnek főbb pozíciókba." (Váradi, 2008, p. 35). 2015-ös adat szerint Kínában 7,4 millió magánvállalkozás van, amelynek 85,4%-a családi

vállalkozás. "A családi dominancia, erős befolyás még kiterjedt, nagy vállalatok esetén is megfigyelhető (Váradi, 2008, p. 35).

3.3.3. Guanxi

A csoportorientáltsághoz, kollektivismushoz köthető a "guanxi" (magyar kiejtéssel kb. "gvensí"; kínai írásjelekkel 关系), személyes kapcsolatokat jelent emberek között (Yang, 2011, p. 163, több szerzőtől idézve). Magyarul az "összeköttetés" szó fejezi ki legjobban a guanxi értelmét (Váradi, 2008, p. 34). Más kínai szerzők "a társadalmi és üzleti tevékenységek platformja" megjelöléssel illetik a jelenséget. Talán még kínai kultúrán nyugvó kapcsolati tőkének is lehetne hívni a guanxi-t.

Fontosságát általánosságban kihangsúlyozza a szakirodalom (pl. Wang, et al, 2005; Yang, 2011; Wang és Chee, 2012). "Ami az üzleti lehetőségeket illeti, minél erősebb egy vállalkozás Guanxi, annál több lehetősége van, vagy lesz" (Yang, 2011, p. 164).

A guanxi fontos egyik fontos jellemzője az informális jelleg: "informális kapcsolatok, melyeknek nincs szerződéses alapjuk" (Mead és Andrews, 2009, p. 173). A kínaiak nagyobb figyelmet fordítanak a kapcsolatokra, mint a szerződésekre (Pan és Zhang, 2004).

További lényeges jellemző, hogy személyközi bizalmon alapul (Mead és Andrews, 2009). Kiemelendő a reciprocitás⁴⁸ (avagy), és a hosszú táv (Yang, 2011). A létrehozott összeköttetés (összeköttetési hálózat) fontos lehet később, azaz hosszabb távon is, de ezt fenn kell tartani viszonyossággal. Nagy hibát követ el az a nyugati, aki megtagad valamilyen szívességet egy kínaitól, akitől valamilyen támogatást vagy segítséget remél a jövőben (a Szerző tapasztalata alapján célszerű valamilyen szívességért cserébe inkább csak jelképes dolgot kérni, ha muszáj, pl. egy kávémeghívást). A kínaiak hosszú távon gondolkodnak e téren (ld. hofstede-i ötödik dimenzió, melynek korábbi neve: "konfuciánus dinamizmus"): például az üzleti partnert, adott esetben, elsőre egy üzleti vacsorára hívják, ahol befolyásos személyeket mutatnak neki, elnyerve ezzel a bizalmát. Vagy első alkalommal vacsorára invitálják, ahol a lazább körülmények hatására jobban kitárulkozik és megismerhetőbbé válik. Ugyanis "...a kínaiak számára az összbemutató fontos, szeretnék megismerni az embert, akivel üzletet kötnek" (Váradi, 2008, p. 39). MBA-s diákjai még a kurzus előtt karaokézni vitték a Szerzőt és egy enélkül is teljesíthetőt kértek, de a lényeg a tanárral létesítendő jó kapcsolat és ismerkedés volt.

3.3.4. Mian-zi

A mian-zi (magyar kiejtéssel "mien dző", kínai írásjellel 面子), azaz az "arc" megőrzése, el nem veszítése nagyon jellegzetes eleme a kínai kultúrának. Legjobban a "méltóság", "tisztelet", esetleg "hírnév" szavakkal írható körül, ami a szavahihetőségen, tisztességen, megbízhatóságon, őszinteségen, stb. alapul (emlékezzünk a 3. 2. pontban felsorolt erényekre). Még szemléletesebben a "mindig tudni kell a tükörbe nézni" fordulattal lehetne érzékeltetni a jelentését. Vagyis olyan dolgokat kell cselekedni, amelyek megfelelnek az egyén társadalmi szerepének (pl. a korábbi megállapítás szerint "a vezetői közvetlenség arcvesztéshez vezethet", mint nem elvárt magatartás), amelyekkel kivívja és nem játsza el mások tiszteletét, megbecsülését, bizalmát.

Az arc megőrzése tehát nagyon fontos. Mások arcvesztésének elkerülése úgyszintén az, különösen, ha a "mások" megbecsült és/vagy fontos személyek, avagy a hierarchiában magasabb szinten helyezkednek el (ld. a 3.1. pontban bemutatott hierarchikus relációkat), mivel ez a kapcsolatok minőségét és a harmóniát kikezdheti.

⁴⁸ Más szóval: "kölsönös kötelezettségek" (Mead és Andrews, 2009, p. 173); avagy "segítsük egymást elve" (Váradi, 2009, p. 34).

A kultúrákat magas, illetve alacsony kontextusúakra lehet felosztani (Hall, 1976). Kína a magas kontextusú kultúrák közé tartozik, ahol az emberekre az indirekt kommunikáció jellemző. Ez a mian-zi koncepciója alapján érthető: a kínaiak nem szegeznek kritikát annak a személynek, akivel nem akarják megbontani a harmonikus kapcsolatot, hanem azt indirekt módon tálalják, ami a nyugati fül számára körülményes megfogalmazásnak tűnhet. Ezek alapján nem meglepő, legalábbis Kína példáján, hogy a magas kontextusú kultúrák egyben kollektivisták is (Heidrich, 2006).

3.3.5. Időorientáció

A kínai kultúra múlt orientáltnak tekinthető, szemben a jelen, vagy múlt orientációval (Wang, et al, 2005). Kluckhohn és Strodtbeck 1961-es modellje is idesorolja Kínát kulturális értelemben (Hills, 2002). A hosszabb történelmi hagyományokkal rendelkező országok, mint Kína, nagy fontosságot tulajdonítanak a múltnak (Hidasi, 2004); a múltat pedig vonatközpontú pontnak tekintik (Neelankavil és Rai, 2009). Wang és szerzőtársai a múlt orientáció sajátosságának tulajdonítják, hogy a kínai menedzserek több időt töltenek a döntési folyamattal, mint nyugati kollégáik (Wang, et al, 2005).

Az időorientáció másik aspektusa az, ami a guanxi kapcsán említésre került: nem sajnálnak időt, energiát (és pénzt) befektetni a majdan működtetendő összeköttetés hálózat létrehozására, hosszú távra terveznek az üzleti feltételek kiépítése során.

A harmadik összefüggés az idő a nyugatinál rugalmasabb kezelése, az idő linearitása kevésbé hangsúlyos, amiből következik, hogy kevésbé részletes tervek készülnek és azok is rugalmasabbak. Sokszor az üzleti találkozót sem fixálják le 100%-os pontossággal, hosszú idővel előre. Ha pedig igen, akkor ismértelt telefonhívásokkal emlékeztetik a partnert a megbeszélt időpontra. Ennek gyakorlati példaként, Bence, huszoneves magyar menedzser említette személyes beszélgetéskor, hogy ő meghatározott időszakonként felhívta a partnerét és emlékeztette a megbeszélt időpontra. Hasonló esetről számol be Reisach, et al, (1997, p. 311. Quoted by Broda, www.gaoshan.de), javasolva a felező időkben ("half-time periods") történő emlékeztető hívást (két hónappal előre történő találkozó egyeztetéskor egy hónap múlva, két hét múlva, egy hét múlva, stb.). Mindezt a nyugati szakirodalom a hall-i polikronikus jellegzetességhez sorolja.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kínai kultúrát, gondolkodásmódot, (üzleti) viselkedési szokásokat megéri tanulmányozni, ha ezen országbeli üzleti partnerrel szeretne valaki sikeres üzleti kapcsolatot kialakítani és működtetni. Különböző tanácsokat meg lehet fogadni, de célszerűbb a kultúrát ennél rendszerszerűbben tanulmányozni, amihez kiindulópontot nyújthatnak a kultúra összehasonlító modellek és az ezekből levonható következtetések. Ám a teljesebb megértéshez nem árt a kínai gondolkodás alapját képező vallás (buddhizmus) és filozófiák (konfucianizmus és taoizmus) vizsgálata, melyek közül a konfucianizmus a meghatározó. A konfucianizmus mély és átfogó gondolati rendszer: teljes komplexitásában nagyon nehéz megérteni, minden mindennel összefügg. A fenti szempontok és kategóriák, úgy szintén a nyugati modellek szerinti besorolás, eggyel magasabb (középső) szinten helyezkednek, ahol már szétválaszthatók és külön-külön tanulmányozhatók, de a gyakran fellelhető összefüggések, átfedések egyértelműek. A felszínen a minden nap meg tapasztalható példák és viselkedési-kommunikációs minták helyezkednek el, amiket szeretne megérteni és bennük eligazodni az érdeklődő, de ez szinte lehetetlen a mélybe való bepillantás nélkül.

IRODALOMJEGYZÉK

- Chen, H-Y / Kao, H. S-R. (2009): Chinese paternalistic leadership and non-Chinese subordinates' psychological health. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 12, pp. 2533-2546
- Chen, X. P. / Eberly M. B. / Chiang T. J. / Farh J. L. / Cheng B. S. (2001): Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance, *Journal of Management*, June 10.
- Csák, E (2010): *Vietnam, A felszálló sárkány országa*, Kossuth, Budapest
- Farh, J. L. / Cheng, B. S. (2000): A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li., A. S. Tsui, & E. Weldon (eds.), *Management and organizations in the Chinese context*, pp. 84-127. London: Macmillan.
- Goodall, K. / Li, N. / Warner, M. (2006/2007): Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management. *Journal of General Management*, Vol. 32, No. 2, Winter, pp. 57-76
- Hall, E. T. (1976): *Beyond Culture*, Anchor Books, Double Day, New York
- Heidrich, B. (2006): *Cross-cultural comparison theories*. In: Heidrich, B. / Primecz, H.: *Cross-Cultural Management Skills, Course Materials*, Budapest
- Hidasi, J. (2004): *Interkulturális kommunikáció*. Scholar, Budapest
- Hills, M. D. (2002): Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory, *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4).
- Ho, D. Y. F. Selfhood and Identity in Confucianism, Taoism, Buddhism, and Hinduism: Contrasts With the West. *Journal for The Theory of Social Behaviour*, Vol. 25, No. 2, pp. 115-139
- ILS (2011): Confucian Ethics and the Limits of Rights Theory, Chapter III
- Kawar, T. I. (2012): Cross-cultural differences in management. *The Special Issue on Contemporary Research in Business and Economics*, Centre for Promoting Ideas, USA, pp. 105-111
- McDevitt, R. (2007): Confucianism, Understanding and Applying the Analects of Confucius, Handout 1, Introduction of Confucius, Confucianism, and The Analects. *Education about Asia*, Vol. 12, No. 1
- Mead, R. / Andrews T. G. (2009): *International Management*, 4th ed., John Wiley and Sons Ltd., England
- Neelankavil, J. P. / Rai, A. (2009): *Basics of International Business*. M. E. Sharpe Inc.
- Pan, F. / Zhang, Z. (2004): Cross-cultural challenges when doing business with China. *Singapore Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 81-90
- Pu, J. (2010): *Cross-cultural human resource management* (Thesis), Vaasan Ammattikorkeakoulu, Vasa Yrkeshögskola, University of Applied Sciences
- Rarick, C. A. (2007): Confucius on Management: Understanding Chinese Cultural Values and Managerial Practices. *Journal of International Management Studies*, August.
- Robbins, S. P. / Judge, T. A. (2017): *Organizational Behavior*, 17th ed., Pearson Education Ltd., England
- Váradi, V. (2008): Kína: Az értékek megnyilvánulása Hofstede dimenziói mentén, *EU Working Papers* 3/2008
- Velkley, R. (1997): The tension in the beautiful: On culture and civilization in Rousseau and German philosophy, In: Orwin, C / Tarcov, N. (1997): *The Legacy of Rousseau*, The University of Chicago Press
- Wang, B. / Chee, H. (2012): To succeed in China – first understand the culture. *The Ashridge Journal*, Ashridge Business School, pp. 1-8
- Wang, J., Wang. / G. G., Ruona W. E. A. / Rojewski, J. W. (2005): Confucian values and the implications for international HRD. *Human Resource Development International*, Vol

8., No. 3, pp 311-326

Yang, F. (2011): The Importance of Guanxi to Multinational Companies in China, *Canadian Center of Science and Education*

Másodlagos források

Buttery, E. A. / Leung, T. K. P. (1998) The difference between Chinese and Western negotiations, *European Journal of Marketing*, 32 (3-4), pp. 374 - 89. (Idézi: Wang, J., Wang. / G. G., Ruona W. E. A. / Rojewski, J. W. (2005): Confucian values and the implications for international HRD. *Human Resource Development International*, Vol 8., No. 3, pp 311-326)

Reisach, U. et al. 1997. "China – Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit". Wirtschaftsverlag Ueberreuter (Quoted by Broda, S., www.gaoshan.de/kmchina/thesis.php?show=40)

Internetes források

www.chinadaily.com.cn/business/2016-03/05/content_23749575.htm

www.chinaknowledge.de/Literature/Classics/zhongyong.html

www.dictionary.com/browse/agriculture

www.etymonline.com/index.php?term=culture

www.gaoshan.de/kmchina/thesis.php?show=40

www.geert-hofstede.com

www.iun.edu/~hisdcl/h425/Mencius.htm

www.kislexikon.hu/agrikultura_a_a.html

www.worldbank.org/en/country/china/overview

A LÉTESÍTMÉNY-BERUHÁZÁSOK DÖNTÉS-ELŐKÉSZÍTÉSÉNEK GYAKORLATI KÉRDÉSEI A HAZAI FELDOLGOZÓIPARBAN

PRACTICAL ISSUES WITH DECISION PREPARATION OF FACILITY INVESTMENTS IN NATIONAL MANUFACTURING INDUSTRY

Szűcsné Markovics Klára

egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Intézet,
3515 Miskolc-Egyetemváros, 06/46/565-111/10-57 mellék, vgtklara@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány egy 2016-os kérdőíves felmérés eredményeire alapozva a létesítmény-beruházások döntés-előkészítésének néhány gyakorlati kérdését tárgyalja, úgy mint mennyi időt vesz igénybe a létesítmény-beruházások gazdasági döntés-előkészítése, kiket vonnak be az előkészítés folyamatába, illetőleg szokták-e a beruházási változatok gazdaságosságát értékelni és a gazdaságosnak minősülő beruházási változatokat rangsorolni a vállalatok. A felmérés eredményei szerint a létesítmény-beruházások döntés-előkészítése egy több hónapig elhúzódó folyamat, melyben általában a tulajdonosokon és a felsővezetésen kívül a pénzügyes kolléga és a beruházásokkal foglalkozó szakember vesz részt. A vizsgált vállalatok viszonylag magas arányánál mindig vagy gyakran elvégzik a beruházási változatok gazdaságosságának elemzését és a gazdaságosnak minősülő projektek rangsorolását.

SUMMARY

This study deals with a few practical issues related to preparing facility investment decisions and is based on the findings of the questionnaire survey conducted in 2016. This study discusses the length of time required to prepare economic decisions on investing in facilities, the people to be engaged in investment preparation processes and corporate practices concerning analyses of economic efficiency of alternative investments and ranking economically viable investment alternatives. Survey findings show that companies spent several months to prepare decisions about facility investments and involve not only owners and top management in this process, but also financiers and investment experts. A relatively high proportion of the surveyed companies always or frequently perform economic efficiency analyses of investment alternatives and rank the economically efficient alternatives.

1. BEVEZETÉS

A feldolgozóipari cégek működése elképzelhetetlen különféle létesítmények nélkül. A létesítményekhez jutás egyik módja a beruházás. A vállalati létesítmények rendszerint hosszú időre meghatározzák a gazdálkodást és a fenntartásukhoz, üzemeltetésükhöz szükséges költségek jelentős arányt képviselnek az összköltségen belül, ezért célszerű nagy figyelmet fordítani a létesítmény-beruházások döntés-előkészítésére. Összetettségük, bonyolultságuk miatt a létesítmény-beruházások megfelelő szakmai színvonalon történő előkészítése hetekig, hónapokig elhúzódik. A folyamat időszükségletét az alternatívákban való gondolkodás és a döntés-előkészítéshez kapcsolódó feladatok egymásra épülése is növeli. A döntés-előkészítés egyes tevékenységei gyakran eltérő szaktudást igényelnek, ezért több szakterület képviselőjét (pl. a pénzügyes munkatársat, a termelési osztály vezetőjét stb.) is célszerű bevonni a folyamatba.

A beruházás-gazdaságossági számítások a létesítmény-beruházások döntés-előkészítési folyamatának egyik igen lényeges fázisát jelentik, ennek ellenére számos nemzetközi kutatás

azt az eredményt hozta, hogy a vállalatok meglehetősen magas arányánál előzetesen nem végeznek számításokat a beruházások gazdaságosságára vonatkozóan, illetve nem rangsorolják az előzőleg gazdaságosnak minősített beruházási változatokat. Néhány tanulmány kiemeli, hogy avizsgált vállalatok az irodalmi ajánlásoktól eltérő beruházás-gazdaságossági számításokat alkalmaznak.

2016-ban kérdőíves felmérés segítségével térképeztem fel a magyar feldolgozóipari vállalatok létesítménygazdálkodásának bizonyos kérdéseit, mint például a létesítmény-beruházások döntés-előkészítésének folyamata, a beruházási változatok értékelésére és rangsorolására alkalmazott módszerek, a létesítménygazdálkodási tevékenységek outsourcingja stb. A szélesebb témakört lefedő kérdések közül jelen tanulmány a következőkre tér ki:

- Mennyi időt vesz igénybe a létesítmény-beruházások gazdasági döntés-előkészítése?
- Rendszerint a vállalat mely munkatársait vonják be a döntés-előkészítés folyamatába?
- Szokták-e a beruházási változatok gazdaságosságát értékelni és a gazdaságosnak minősülő beruházási változatokat rangsorolni a vállalatoknál?

2.A KORÁBBI KUTATÁSI EREDMÉNYEK RÖVID ISMERTETÉSE

A tágan értelmezett döntés nem csupán a lehetséges változatok közötti választást jelenti, hanem magában foglalja a döntés-előkészítés folyamatát is. Ez a folyamat számos tényezőtől függ, mint például a vállalat jellege, helyzete, a döntéshozók hozzáállása. (Fodor, 2017. p. 21.) Tekintve, hogy a létesítmények hosszú időn keresztül hatással vannak a vállalati gazdálkodásra, jelentős tökelekötéssel járnak és fenntartásuk, üzemeltetésük jelentős költségekkel jár, a létesítmény-beruházások döntés-előkészítése komoly körülményt igényel a vállalati döntéshozók részéről, emellett bonyolult, összetett folyamatról van szó.

Barta (1986) már könyve előszavában felhívja a figyelmet arra, hogy a döntés-előkészítés időben és térben folyik. Vargha szerint a beruházás (költségben mért) nagyságával „– sztochasztikusan – egyirányú kapcsolatban van a döntés bonyolultsága, a tervezés, előkészítés munka- és időszükséglete” (Vargha, 2001. p. 128.). A folyamat összetett, bonyolult jellegéből adódik a feltételezés, miszerint egy nagy volumenűnek minősülő beruházás megfelelő szakmai színvonalon történő előkészítése hetekig, hónapokig elhúzódó tevékenység-sorozat.

A folyamat időszükségletét az is növeli, hogy a gazdasági döntés-előkészítéshez tartozó feladatok nagy része egymásra épül, így nem lehetséges azokat egymással párhuzamosan végezni. A létesítmény-beruházások döntés-előkészítése során célszerű az alternatívákban, változatokban való gondolkodás, ami megnöveli a döntéshez szükséges információ-mennyiséget, erre visszavezethetően valószínűleg tovább tart az információk összegyűjtése, rendszerezése és szelektálása, ami szintén a döntés-előkészítés időszükségletének növekedését eredményezheti. Külföldi tulajdonú cégeknél gyakran az anyavállalat szakembereit is be kell vonni a döntés-előkészítés folyamatába. Ez feltételezhetően hosszabb előkészítési időt jelent a külföldi tulajdonosú vállalatok esetében.

A kisvállalatok gyakran nem rendelkeznek olyan felkészült szakembergárdával, mint nagyobb társaik, ezért nagy valószínűséggel leegyszerűsítik a folyamatot, mely kétféle módon lehetséges: vagy kihagyják a folyamat egy-egy szakaszát, vagy nem olyan részletességgel végzik el a tevékenységeket, mint a nagyvállalatok. Ezt a feltételezést egy új-zélandi kutatás is alátámasztja, melynek eredményei azt sugallják, hogy a beruházás-gazdaságossági számításokat jelentős mértékben leegyszerűsítik az ottani kisebb cégek. A Vos és Vos (2000) kutatópáros 1999-ben Új-Zélandon végzett kutatást a kisvállalatok beruházási döntéseinek megismerése céljából. A válaszadó cégek 41 százalékánál a vezetők mindig, 26 százalékánál általában „csak” a megérzéseikre hagyatkozva döntenek arról, hogy egy beruházást érdemes-e megvalósítani vagy sem. A számításokhoz szükséges kalkulatív kamatláb meghatározása

szintén hasonló „módszerrel” történik a válaszadók 42 százalékánál. A döntés-előkészítés egyes tevékenységeinek leegyszerűsítése felvetette azon kérdés vizsgálatát, hogy a kisvállalatoknál kevesebb időt vesz-e igénybe a beruházási döntések előkészítése. Mindemellett a kisvállalatoknál a kisebb időszükséglethez az is hozzájárul, hogy rendszerint alacsonyabb tőkeigényű beruházásokat valósítanak meg, illetőleg a különböző gazdálkodási összefüggéseik kevésbé bonyolultak, mint a nagyvállalatok esetében.

A kisvállalatok vezetői, akik gyakran egy személyben tulajdonosai is vállalkozásuknak, képesek arra, hogy teljes egészében átlássák és irányítsák a vállalati folyamatokat. Ebben a vállalati körben gyakori, hogy a beruházások (beleértve a létesítmény-beruházásokat is) döntés-előkészítését is a vezető maga végzi el. Ezzel szemben a nagyvállalatok vezetői már nem képesek a teljes gazdálkodási folyamatot részleteiben is átlátni, ezért nagy valószínűséggel több szakterület képviselőjét (pl. a pénzügyes munkatársat, a termelési osztály vezetőjét stb.) is bevonják a beruházási döntések előkészítésébe.

A hazai feldolgozóipari vállalatok beruházásainak döntés-előkészítésére és az alkalmazott beruházás-gazdaságossági módszerekre irányuló 2012-es felmérés szerint a cégek 39 százalékánál kevesebb mint három főt, 36 százalékánál négy-öt főt, egynegyedénél hat vagy annál több munkatársat vonnak be a döntés-előkészítésbe és a bevont munkatársak száma összefüggést mutat a vállalati mérettel. A vállalati méret növekedésével egyidejűleg nő a döntés-előkészítésben részt vevő munkatársak száma. A vállalat felsőbb szintű vezetőit minden válaszadó cégnél bevonják a döntés-előkészítés folyamatába. Az adott vállalati egység (üzem, divízió) vezetője szintén sok vállalatnál (a megkérdezett cégek kétharmadánál), a pénzügyes munkatárs a vállalatok 42 százalékánál vesz részt a folyamatban. Külső tanácsadót vagy szakértőt a cégek viszonylag alacsony arányánál, mintegy egynegyedénél vonnak be a projektek döntés-előkészítésébe. (Szűcsné Markovics, 2016)

A korábban hivatkozott Vos és Vos (2000) által készített felmérés mellett több nemzetközi és egy hazai kutatás is érintette azt a kérdést, hogy a vállalatok szoktak-e beruházás-gazdaságossági számításokat végezni. (A hivatkozott kutatások általánosságban a beruházásokra és nem konkrétan a létesítmény-beruházásokra vonatkoznak.) Sangster (1996) tanulmánya szerint a skót vállalatok 8%-ánál nem szokták a beruházások gazdaságosságát értékelni. Némileg ellentmondó eredményre jutott ugyanebben az évben Pike (1996) a brit vállalatokat vizsgálva, mely szerint a válaszadó cégek mindegyikénél értékelik a projektek gazdaságosságát. Osemy (2002) az egyiptomi vállalatok körében készített ebben a témában felmérést, mely szerint a cégek 7%-ánál nem szoktak beruházás-gazdaságossági számításokat végezni. Andor és társai (2011) 10 közép-kelet-európai ország (Bulgária, Csehország, Horvátország, Lettország, Litvánia, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szlovákia, Szlovénia) négyszáz, legalább 25 főt foglalkoztató vállalata körében végzett telefonos megkérdezést. Egy szélesebb témakört lefedő kutatás keretében – többek között – vizsgálták azt, hogy alkalmaznak-e a cégeknél valamilyen beruházás-gazdaságossági számítási módszert. A kutatásuk azt az eredményt hozta, hogy a válaszadó cégek 17%-ánál nem végzik el előzetesen a projektek gazdaságosságának értékelését. Egy hazánkban készített 2012-es felmérés szerint a hazai feldolgozóipari vállalatok magas arányánál, 34%-ánál nem szoktak beruházás-gazdaságossági vizsgálatokat végezni. (Szűcsné Markovics, 2013) Wnuk-Pel és társai (2015) Lengyelországban és Thaiföldön folytattak kutatásokat a témában. 2015-ben megjelent tanulmányuk szerint a lengyel cégeknek 4,7%-a, a thai vállalatoknak pedig 44,5%-a soha nem értékeli a projektek gazdaságosságát. Andrés és társai (2015) a spanyol vállalatok körében vizsgálták ezt a kérdés és arra az eredményre jutottak, hogy a cégek 4%-ánál rendszerint nem foglalkoznak a beruházások gazdaságosságának értékelésével.

Noha külföldön számos empirikus felmérést végeztek arra vonatkozóan, hogy a vállalati döntéshozók milyen beruházás-gazdaságossági számításokat részesítenek előnyben a döntés-

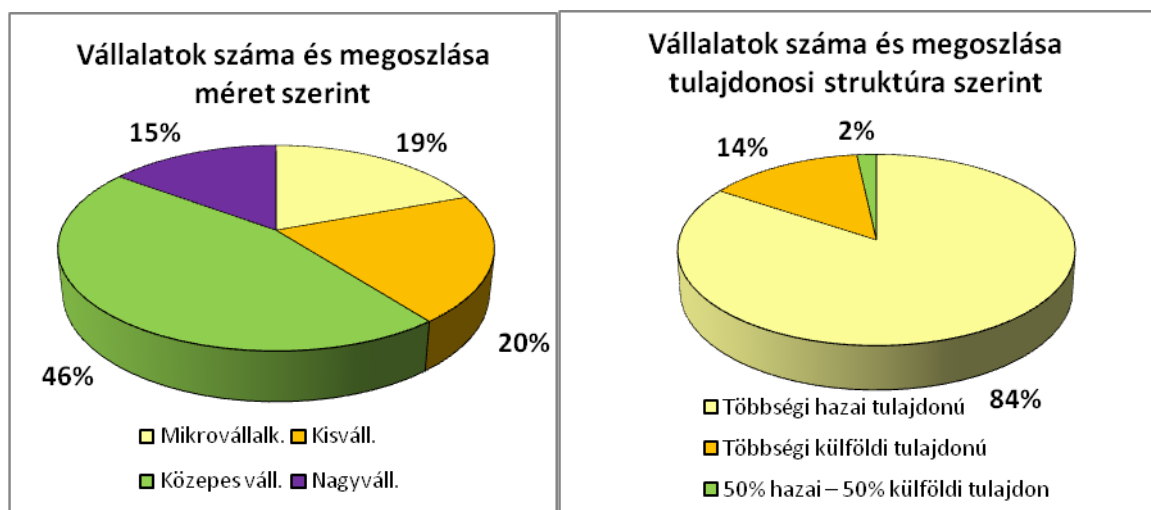
előkészítés során, ezek – kivétel nélkül – a projektek gazdaságosságának minősítésére alkalmazott mutatókat vizsgálták, egyetlen tanulmányban sem találtam arra vonatkozó utalást, hogy a projektek rangsorolására milyen mutatókat használnak a vállalati vezetők. A korábban hivatkozott 2012-es hazai felmérés kitért a rangsorképzésre alkalmazott mutatószámok vizsgálatára is, mely szerint a válaszadók magas aránya, 38%-a nem szokta a gazdaságnak minősülő változatokat rangsorolni.

3.A KUTATÁS MÓDSZERTANA

2016-ban a hazai feldolgozóipari vállalatok körében végzett kérdőíves felmérés segítségével vizsgáltam a létesítménygazdálkodás egyes kérdéseit. A nyolcoldalas kérdőív a következő témaköröket érintette:

- A vállalatra vonatkozó általános információk: 7 kérdés;
- A vállalati létesítményekre vonatkozó információk: 4 kérdés;
- A létesítmény-beruházásokra, azok döntés-előkészítésére és elemzésére vonatkozó információk: 10 kérdés;
- A létesítmények üzemeltetésére vonatkozó információk: 3 kérdés;
- A létesítménygazdálkodás gyakorlati megvalósítására vonatkozó információk: 4 kérdés.

A kérdőívet 114 vállalat töltötte ki értékelhető formában. A kérdőívet kitöltő vállalatok 19%-a mikrovállalkozás, 20%-a kisvállalat, 46%-a közepes vállalat, 15%-a nagyvállalat volt. Tulajdonosi struktúra szerint a kitöltő cégek 84%-a többségi hazai, 14%-a többségi külföldi tulajdonban volt, 2%-ánál pedig éppen 50-50% volt a hazai és a külföldi tulajdon aránya. (A minta vállalati méret és tulajdonosi struktúra szerinti összetételét az 1. ábra szemlélteti.)



1. ábra: A kérdőívet kitöltő cégek vállalati méret és tulajdonosi struktúra szerinti összetétele

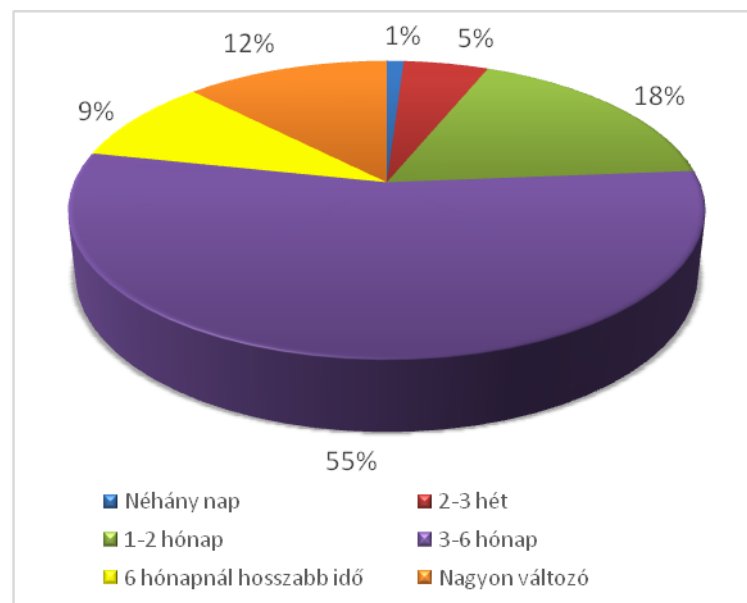
Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

A kitöltött kérdőívekben szereplő adatokat az Excel táblázatkezelő programban összesítettem és az SPSS statisztikai elemzésekre szolgáló programcsomagot felhasználva elemeztem. Vizsgálataim során egyrészt egyszerű leíró statisztikai módszereket, például megoszlási viszonyszámokat, csoportátlagokat stb. alkalmaztam, másrészt összehasonlító statisztikai elemzéseket végeztem (korrelációs együttható, khi-négyzet mutató, keresztábla-elemzés, diszkriminanciaelemzés, varianciaanalízis).

4.A LÉTESÍTMÉNY-BERUHÁZÁSOK DÖNTÉS-ELŐKÉSZÍTÉSÉNEK GYAKORLATI KÉRDÉSEI A 2016-OS FELMÉRÉS EREDMÉNYEI ALAPJÁN

4.1.A létesítmény-beruházások döntés-előkészítésének idősüksége

A kérdőíves felmérés igazolta azt a feltételezést, mely szerint a létesítmény-beruházások döntés-előkészítése egy több hónapig elhúzódó folyamat, ugyanis a vizsgált vállalatok 55%-ánál 3-6 hónapot, 18%-ánál pedig 1-2 hónapot vesz igénybe a létesítményekkel kapcsolatos beruházási döntések előkészítése. Emellett 9% felett van azon cégeknek az aránya, amelyeknél több mint fél évet vesz igénybe ez a folyamat. A vállalatoknak csupán 5%-a válaszolta azt, hogy 2-3 hét alatt megtörténik az ilyen jellegű döntések előkészítése. 1% alatt van azoknak a cégeknek az aránya, amelyeknél néhány napot vesz igénybe a döntés-előkészítése. Ugyanakkor a vállalatok 12%-ánál nagyon változó, hogy mennyi időt fordítanak a létesítmény-beruházások döntés-előkészítésére. (2. ábra)



2. ábra: A létesítmény-beruházások döntés-előkészítésének idősüksége

Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

Kiinduló feltételezésem az volt, hogy a létesítmény-beruházások döntés-előkészítésére fordított időt befolyásolja a vállalat mérete és tulajdonosi szerkezete is. Az elvégzett elemzések azt az eredményt hozták, hogy a mikrovállalkozásoknál rendszerint 1-2 hónapig tart a döntés-előkészítés, bár meg kell jegyezni, hogy három másik válaszlehetőséget (3-6 hónap, 6 hónapnál hosszabb idő és nagyon változó) is meglehetősen magas arányban (21%) jelöltek be a mikrovállalkozások vezetői. A kisvállalatok 35%-ánál 1-2 hónapot, 24%-ánál 3-6 hónapot vesz igénybe a döntés-előkészítés folyamata. A közepes és nagyvállalatok többségénél (73%-ánál, illetve 56%-ánál) 3-6 hónapig készítik elő a létesítmény-beruházásokkal kapcsolatos döntéseket. (A válaszok megoszlását az 1. táblázat szemlélteti.)

A vállalati méret és a döntés-előkészítés idősüksége közötti kapcsolat elemzése céljából kiszámítottam a Pearson-féle khi-négyzet mutatót, melynek értéke az általánosan elfogadott 5%-os szignifikancia-szint alatt volt (2,3%), ami arra enged következtetni, hogy van kapcsolat a két változó között. A Cramer's V mutató értéke 0,307 lett, ami azt jelenti, hogy közepes erősségű kapcsolat van a vállalati méret és a döntés-előkészítés idősüksége között.

1. táblázat: A létesítmény-beruházások döntés-előkészítésének időszükséglete vállalati méret és tulajdonosi struktúra szerint

A döntés-előkészítés időszükséglete	Vállalati méret				Tulajdonosi arány		
	Mikro-vállalk.	Kisváll.	Közepes váll.	Nagyváll.	Többségi hazai	Többségi külföldi	50% hazai - 50% külföldi
Néhány nap	0%	0%	2%	0%	1%	0%	0%
2-3 hét	7%	12%	2%	6%	5%	7%	0%
1-2 hónap	29%	35%	8%	17%	17%	13%	50%
3-6 hónap	21%	24%	73%	56%	57%	47%	0%
6 hónapnál hosszabb idő	21%	18%	6%	0%	10%	7%	0%
Nagyon változó	21%	12%	8%	22%	10%	27%	50%

Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

Tulajdonosi arány szerint megvizsgálva a döntés-előkészítés időszükségletét megállapítható, hogy nincs szignifikáns eltérés a létesítmény-beruházások döntés-előkészítésének időtartamában. Noha aránybeli eltolódások vannak a válaszok között, mind a többségi külföldi, mind a többségi hazai tulajdonban lévő vállalatok esetében rendszerint 3-6 hónapot töltenek a cégek a döntés-előkészítéssel. A kérdőívet kitöltő vállalatok között csupán két olyan volt, ahol éppen megegyezett a külföldi és a hazai tulajdon aránya. Közülük az egyiknél 1-2 hónapig tart a döntések előkészítése, a másiknál pedig nagyon változó ennek időtartama. (A válaszok megoszlását szintén az 1. táblázat szemlélteti.)

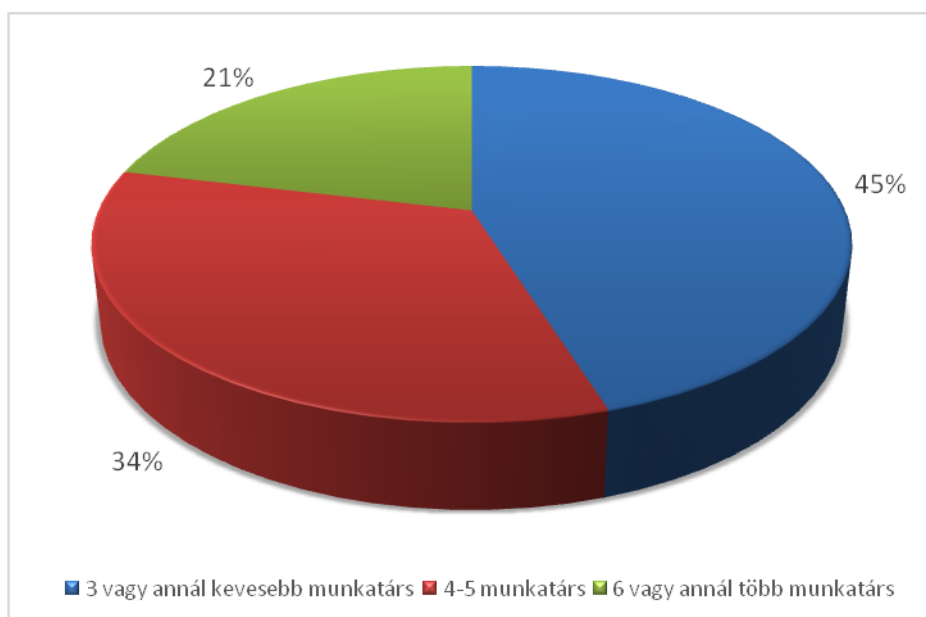
A kérdésre adott válaszok tulajdonosi struktúra szerinti megoszlásából is lehetett látni, hogy nincs vagy csak gyenge kapcsolat van a döntés-előkészítés időszükséglete és a tulajdonosi szerkezet között; ezt a feltételezést az elvégzett kereszttábla-elemzés is megerősítette. A Pearson-féle khi-négyzet mutató értéke jócskán meghaladta az elvárható 5%-os szignifikancia-szintet, jelezve, hogy nincs kapcsolat a vizsgált ismérvek között. A Cramer's V mutató értéke 0,205 lett, mely gyenge kapcsolatra utal.

4.2. A létesítmény-beruházások döntés-előkészítésébe bevont munkatársak

A válaszadó cégek magas arányánál, mintegy 45%-ánál maximum három fő végzi a döntés-előkészítést, egyharmadánál 4-5 munkatárs, egyötödénél pedig legalább hat fő vesz részt a döntés-előkészítés folyamatában. (3. ábra) A cégek döntő többségénél, 73%-ánál a vállalat felsőbb szintű vezetői általában részt vesznek a létesítmény-beruházások döntés-előkészítésében, 68%-ánál a tulajdonosok is bekapcsolódnak a folyamatba. A válaszadó cégek 57%-ánál a pénzügyes munkatársat, 34%-ánál a beruházásokkal foglalkozó kollégát is bevonják a döntés-előkészítésbe. A vállalatok meglehetősen alacsony arányánál, mintegy 15%-ánál veszik csak igénybe a külső tanácsadók, szakértők segítségét a létesítmény-beruházásokkal kapcsolatos döntések előkészítése során. (4. ábra)

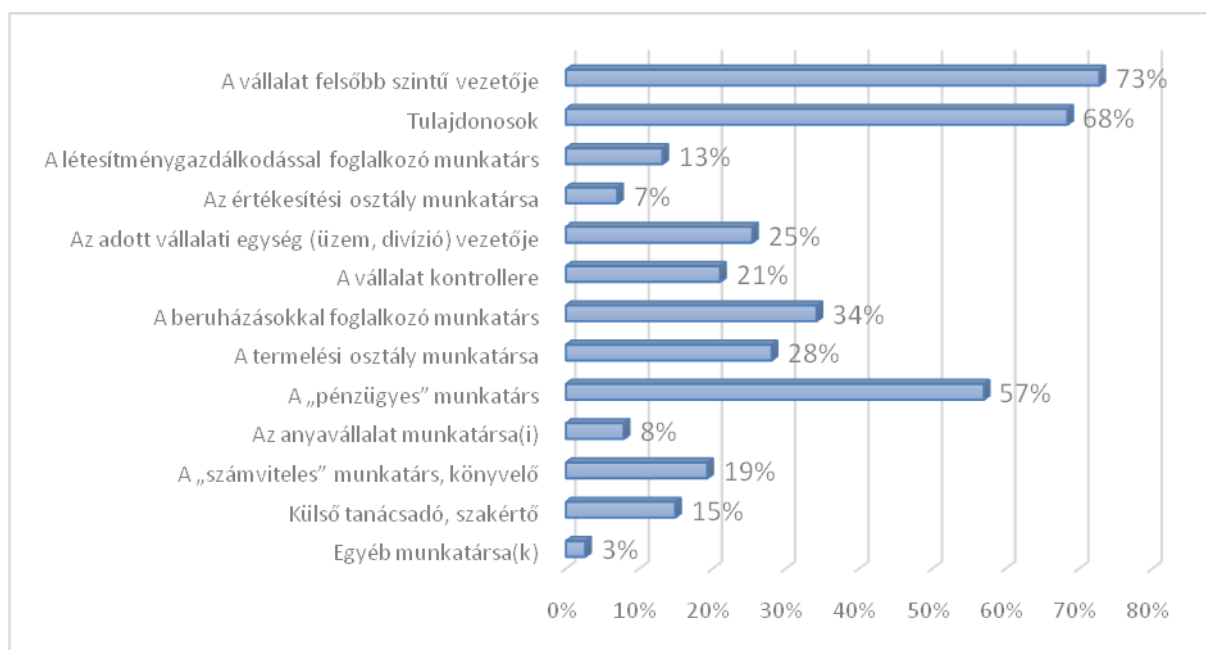
Kiinduló feltételezésem (mely szerint a nagyobb vállalatok döntéshozói több szakterület képviselőjét is bevonják a beruházási döntések előkészítésébe) igazolása érdekében a válaszok elemzését vállalati méret szerinti bontásban is elvégeztem. A mikrovállalkozások 41%-ánál 4-5 fő, 36%-ánál pedig 3 vagy annál kevesebb fő végzi a létesítmény-beruházások döntés-előkészítését. A kisvállalatok közel felénél (48%-ánál) legalább 6 munkatárs, 39%-ánál viszont maximum három kolléga készíti elő a döntéseket. Némiképp meglepő az az eredmény, hogy a közepes vállalatok valamivel több mint felénél (51%-ánál) csak 3 fős döntés-előkészítő csoport van. A nagyvállalatok esetében is inkább a kisebb létszámú döntés-

előkészítői teamek a jellemzőek: egyaránt 44-44% volt azon nagyvállalatok aránya, amelyeknél maximum három munkatárs, illetve 4-5 kolléga készíti elő a létesítmény-beruházásokhoz kapcsolódó döntéseket. (A válaszok megoszlását a 2. táblázat mutatja be részletesen.)



3. ábra: A létesítmény-beruházások döntés-előkészítésébe bevont munkatársak száma

Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés



4. ábra: A létesítmény-beruházások döntés-előkészítésébe bevont munkatársak

Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

A vállalati méret és a döntés-előkészítést végzők száma közötti kapcsolat feltárása érdekében keresztábrák-elemzést végeztem. A Pearson-féle khi-négyzet mutató értéke 2,5% lett, mely az általánosan elfogadható 5%-os érték alatt van; ez arra utal, hogy van kapcsolat a vállalat mérete és a döntés-előkészítésbe bevont munkatársak száma között. A Cramer's V

mutató értéke (0,252) ugyanakkor csak gyenge kapcsolatot jelzett a vizsgált ismérvek között (ez a válaszok százalékos megoszlásából is valószínűsíthető volt).

2. táblázat: A létesítmény-beruházások döntés-előkészítésébe bevont munkatársak száma vállalati méret és tulajdonosi struktúra szerint

A döntés-előkészítésben résztvevők száma	Vállalati méret				Tulajdonosi arány		
	Mikro-vállalk.	Kisváll.	Közepes váll.	Nagyváll.	Többségi hazai	Többségi külföldi	50% hazai - 50% külföldi
3 vagy annál kevesebb munkatárs	36%	39%	51%	44%	42%	56%	100%
4-5 munkatárs	41%	13%	35%	44%	34%	31%	0%
6 vagy annál több munkatárs	23%	48%	14%	11%	24%	13%	0%

Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

Másik feltételezésem az volt, hogy a többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok esetében az anyavállalat munkatársait is be kell vonni a döntés-előkészítésbe, ezért a többségi külföldi tulajdonban lévő cégeknél több fő vesz részt a döntés-előkészítés folyamatában, mint a többségi hazai tulajdonban lévő vállalatok esetében. A válaszok megoszlása ugyan mutatott némi elérést a többségi hazai, illetve többségi külföldi tulajdonban lévő cégek gyakorlata között, de ez nem tekinthető szignifikánsnak. A többségi hazai tulajdonban lévő vállalatok 42%-ánál 3 vagy annál kevesebb munkatárs, 34%-ánál 4-5 fő készíti elő a döntéseket. A többségi külföldi tulajdonosú cégek esetében rendre 56% és 31% ez az arány. A két fele-fele részben hazai és külföldi tulajdonban lévő vállalat azonos választ adott erre a kérdésre: mindkét cégnél 3 fő vagy annál kevesebb munkatárs vesz részt a döntés-előkészítés folyamatában. (A válaszok megoszlását szintén a 2. táblázat foglalja össze.)

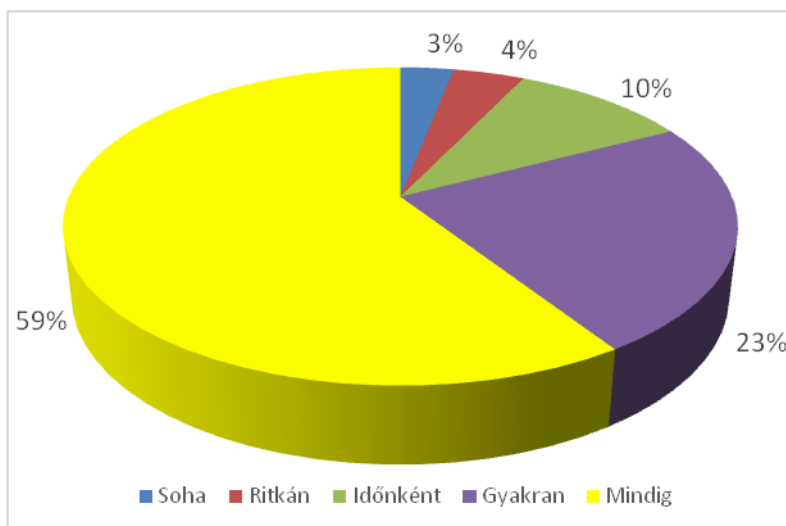
A válaszok megoszlásából már következtetni lehetett arra, hogy csak gyenge kapcsolat van a tulajdonosi szerkezet és a döntés-előkészítésben résztvevők létszáma között. Az elvégzett keresztábra-elemzés megerősítette ezt a feltételezést, ugyanis a khi-négyzet mutató értéke jelentős mértékben meghaladta az 5%-os szignifikancia-szintet. A Cramer's V mutató értéke 0,133 lett, ami nagyon gyenge kapcsolatra utal a vizsgált ismérvek között.

4.3. A létesítmény-beruházások gazdaságosságának értékelése

A kérdőíves felmérés eredményei szerint a vizsgált vállalatok magas arányánál, 59%-ánál mindig, 23%-ánál gyakran elvégzik a beruházási változatok gazdaságosságának értékelését. A korábbi hazai kutatási eredmények tükrében mindenképp pozitívan értékelendő az, hogy a megkérdezett cégeknek csupán 3%-a válaszolta azt, hogy soha nem végeznek beruházás-gazdaságossági számításokat. Ez jóval kedvezőbb, mint a korábban hivatkozott, hazai kutatási eredményeket bemutató tanulmányokban szereplő 17%-os, illetőleg 34%-os arány. (A válaszok megoszlását az 5. ábra szemlélteti.)

Ahogy arra számítani lehetett, vállalati méret szerint jelentős eltérés figyelhető meg a létesítmény-beruházások értékelésében. Csak a mikrovállalkozások és a kisvállalatok között vannak olyanok, amelyeknél teljesen elmarad a beruházás-gazdaságossági elemzés. A mikrovállalkozások viszonylag magas arányánál, 43%-ánál mindig, 21%-ánál gyakran elemzik a beruházások gazdaságosságát. A kisvállalatok esetében már nem ennyire kedvezőek ezek az arányok, mert a válaszadó kisvállalatoknak csupán 22%-ánál vizsgálják minden

esetben, és 28%-ánál elemzik gyakran a szóba jöhető projektek gazdaságosságát. A kisvállalatok egyharmadánál csak időnként végeznek beruházás-gazdaságossági számításokat. A közepes méretű cégek kétharmadánál mindig, 29%-ánál gyakran elvégzik a beruházás-gazdaságossági elemzéseket. A nagyvállalatoknál rendre 83% és 6% ez az arány. (A válaszok megoszlását a 3. táblázat részletezi.)



5. ábra: A vizsgált vállalatok megoszlása aszerint, hogy értékelik-e a létesítmény-beruházások gazdaságosságát

Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

A vállalati méret és a létesítmény-beruházási projektek értékelése közötti kapcsolat feltárása érdekében szintén keresztábla-elemzést végeztem. A Pearson-féle khi-négyzet mutató értéke egy nullához nagyon közel eső szám lett, ami a kapcsolat létezésére utal. A Cramer's V mutató értéke 0,353 lett, ami közepes erősségű kapcsolatot jelez a két változó között.

3. táblázat: A létesítmény-beruházások gazdaságosságának értékelése vállalati méret és tulajdonosi struktúra szerint

A létesítmény-beruházások gazdaságossági értékelésének gyakorisága	Vállalati méret				Tulajdonosi arány		
	Mikro-vállalk.	Kisváll.	Közepes váll.	Nagyváll.	Többségi hazai	Többségi külföldi	50% hazai - 50% külföldi
Soha	14%	6%	0%	0%	4%	0%	0%
Ritkán	0%	11%	4%	0%	5%	0%	0%
Időnként	21%	33%	0%	11%	13%	0%	0%
Gyakran	21%	28%	29%	6%	24%	13%	50%
Mindig	43%	22%	67%	83%	54%	87%	50%

Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

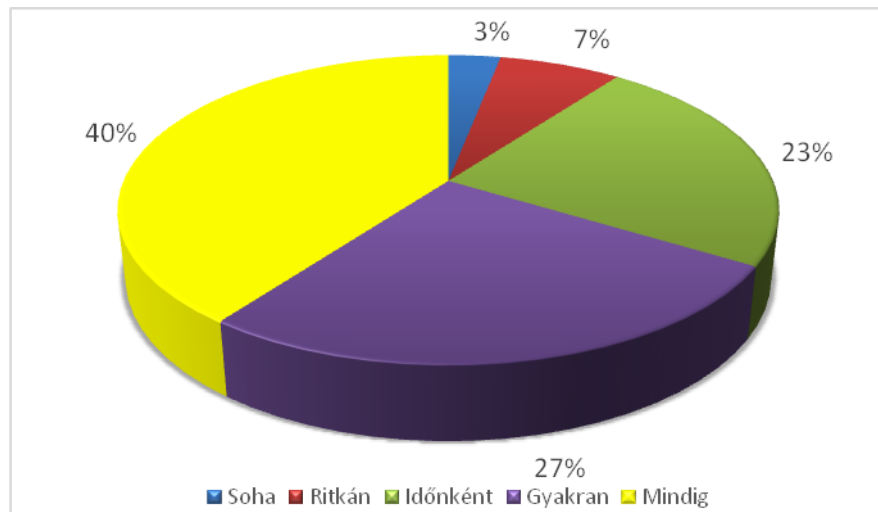
Tulajdonosi struktúra szerinti bontásban elemezve a kérdésre adott válaszokat, megállapítható, hogy az arányokban észrevehető jelentős eltérések ellenére tulajdonosi struktúrától függetlenül mindig vagy gyakran értékelik a válaszadó feldolgozóipari cégeknél a létesítmény-beruházások gazdaságosságát. A többségi hazai tulajdonban lévő vállalatok 54%-ánál mindig, 24%-ánál gyakran elvégzik a projektek gazdaságosságának elemzését. A

többségi külföldi tulajdonban lévő cégeknél még kedvezőbbek az arányok, 87% és 13%. A két fele-fele részben hazai és külföldi tulajdonosú vállalat esetében az egyiknél mindig, a másiknál gyakran elemzik a beruházási változatok gazdaságosságát. Mindenképp érdekes, hogy csak a többségi hazai tulajdonban lévő cégek között akadnak olyanok, amelyeknél soha (4%), ritkán (5%) vagy csak időnként (13%) végeznek beruházás-gazdaságossági számításokat. (A válaszok megoszlását szintén a 3. táblázat tartalmazza részletesen.)

A tulajdonosi struktúra és a projektek értékelése közötti kapcsolat feltárása érdekében ebben az esetben is elvégeztem a kereszttábla-elemzést. A Pearson-féle khi-négyzet mutató értéke igen magas lett, ami azt jelzi, hogy nincs kapcsolat az ismérvek között. A Cramer's V mutató alacsony értéke (0,193) gyenge kapcsolatot mutat.

4.4.A létesítmény-beruházások rangsorolása

Több szóba jöhető projekt esetén a gazdaságossági elemzést a beruházási változatok rangsorolása követi. A kérdőíves felmérés eredményei szerint a válaszadó cégek 40%-ánál mindig, 27%-ánál gyakran rangsorolják a projekteket. Meglehetősen alacsony, 3% azon cégeknek az aránya, amelyek nem végzik el a rangsorképzést. (6. ábra)



6. ábra: A vizsgált vállalatok megoszlása aszerint, hogy rangsorolják-e az előzetesen gazdaságosnak minősített létesítmény-beruházásokat

Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

Vállalati méret szerint összehasonlítva a kérdésre adott válaszokat, szignifikáns eltérések figyelhetők meg a vállalatok gyakorlata között. A mikrovállalkozások körében igen magas azoknak a vállalatoknak az aránya (21%), amelyek soha nem rangsorolják a beruházási változatokat. A kisvállalatok esetében 6%-ot tesz ki ez az arány. A közepes és nagyvállalatok között nem volt olyan, amely azt válaszolta volna, hogy soha nem rangsorolja a projekteket. A mikrovállalkozásoknak csupán egyötöde végzi el a rangsorolást mindig és 36%-a gyakran. A kisvállalatoknál rendre 17% és 33% ez az arány. A közepes méretű cégek jelentős hányadánál, 45%-ánál mindig, 27%-ánál gyakran rangsorolják a gazdaságos projekteket. A nagyvállalatok esetében még kedvezőbbek az arányok: 61% mindig, 11% gyakran elvégzi a rangsorolást. (A válaszok megoszlását a 4. táblázat mutatja be részletesen.)

4. táblázat: A létesítmény-beruházások rangsorolása vállalati méret és tulajdonosi struktúra szerint

A gazdaságos létesítmény-beruházások rangsorolásának gyakorisága	Vállalati méret				Tulajdonosi arány		
	Mikro-vállalk.	Kisváll.	Közepes váll.	Nagyváll.	Többségi hazai	Többségi külföldi	50% hazai - 50% külföldi
Soha	21%	6%	0%	0%	5%	0%	0%
Ritkán	0%	6%	6%	17%	6%	13%	0%
Időnként	21%	39%	22%	11%	27%	7%	0%
Gyakran	36%	33%	27%	11%	28%	13%	50%
Mindig	21%	17%	45%	61%	34%	67%	50%

Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

A kereszttábla-elemzés alátámasztotta azt a feltételezést, hogy van kapcsolat a vállalati méret és a projektek rangsorolása között, a khi-négyzet mutató értéke ugyanis nagyon alacsony, 0,5% lett. A Cramer's V mutató 0,308-as értéke közepes erősségű kapcsolatra utal.

Tulajdonosi arány szerint elemezve a kérdésre adott válaszokat, megállapítható, hogy a többségi hazai tulajdonban lévő cégek kisebb hangsúlyt fektetnek a rangsorképzésre, mint a többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok. A többségi hazai tulajdonú cégek egyharmadánál végzik el mindig, 28%-ánál gyakran a rangsorképzést. A többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok esetében sokkal kedvezőbbek ezek az arányok: az ezen csoportba tartozó cégeknek a kétharmadánál mindig, 13%-ánál pedig gyakran rangsorolják a gazdaságos beruházási változatokat. A két fele-fele részben hazai és külföldi tulajdonossal rendelkező vállalat esetében az egyiknél mindig, a másiknál gyakran megtörténik a rangsorolás. (Az adatokat szintén a 4. táblázat szemlélteti.)

A tulajdonosi szerkezet és a projektek rangsorolása közötti kapcsolat kimutatása érdekében kiszámított Pearson-féle khi-négyzet mutató közel 30%-os értéke jóval meghaladja az elfogadható 5%-os értéket, így megállapítható, hogy nincs kapcsolat a két változó között. A Cramer's V mutató értéke 0,22 lett, ami gyenge kapcsolatot jelez a tulajdonosi struktúra és a rangsorképzés között.

5.ÖSSZEGZÉS

Minden vállalati vezetőnek időnként döntenie kell a vállalat jövőjét meghatározó beruházásokról, beleértve a létesítmény-beruházásokat is. A létesítményekkel kapcsolatos beruházási döntések évekre, évtizedekre meghatározhatják a vállalati gazdálkodás mozgásterét, ezért fontos, hogy kellő alapossággal, megfelelő módszerek helyes alkalmazásával készítsék elő ezeket a döntéseket.

Jelen tanulmány a létesítmény-beruházások döntés-előkészítésének néhány gyakorlati kérdéséről érintette, úgy mint a gazdasági döntés-előkészítésre fordított idő, az előkészítés folyamatába bevont munkatársak, illetőleg a beruházási változatok gazdaságosságának elemzése és a gazdaságosnak minősülő projektek rangsorolása. A cikk egy 2016-ban készített kérdőíves felmérés eredményeit felhasználva mutatja be a hazánkban működő feldolgozóipari vállalatok gyakorlatát az érintett kérdésekben. Az eredmények a következőkben foglalhatók össze:

1. Alétesítmény-beruházások döntés-előkészítése egy több hónapig tartó folyamat. A vállalatok zöménél 3-6 hónapot vesz igénybe a létesítményekkel kapcsolatos beruházási döntések előkészítése, bár az előkészítésre szánt időt befolyásolja a vállalat mérete.

2. A döntés-előkészítést vállalati mérettől és tulajdonosi szerkezettől függetlenül inkább kisebb, maximum három fős, esetleg 4-5 fős döntés-előkészítő csoportok végzik. A vállalat felsőbb szintű vezetői és tulajdonosai mellett általában a pénzügyes munkatárs és a beruházásokkal foglalkozó kollégavesz részt a döntés-előkészítésben. Külső tanácsadók, szakértők bevonása nemjellemző.
3. A vállalatok döntő többségénél mindig vagy gyakran elemzik a létesítmény-beruházások gazdaságosságát és rangsorolják az előzetesen gazdaságosnak minősített projekteket, ugyanakkor a kisvállalatok és a nagyvállalatok gyakorlatában eltérés figyelhető meg. Mindenképp kedvezőnek ítéltető az az eredmény, hogy a vizsgált vállalatoknak csupán 3%-ánál nem történik meg a gazdaságossági vizsgálat és a rangsorképzés.

A fenti eredmények tükrében elmondható, hogy a feldolgozóipari cégek kellő alaposággal készítik elő a létesítmény-beruházási projekteket, mert több hónapot szánnak rá, több munkatársat is bevonnak a folyamatba, továbbá a döntés-előkészítés két nagyon fontos lépését, a beruházási változatok gazdaságossági elemzését és a gazdaságos változatok rangsorolását a legtöbb vállalatnál mindig vagy gyakran elvégzik.

IRODALOMJEGYZÉK

- Andor, Gy. – Mohanty, S. K. – Tóth, T. (2011): Capital Budgeting Practices: A Survey of Central and Eastern European Firms; 2011. január 11. <http://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2011-Braga/papers/0118.pdf> Letöltve: 2012. február
- Andrés P., Fuente G., San Martín P. (2015): Capital Budgeting Practices in Spain, *Business Research Quarterly*; 18. évf. (1. sz.) pp. 37-56.
- Barta, I. (1986): *A beruházások döntés-előkészítése*; Akadémiai Kiadó, Budapest
- Fodor, B. (2017): A beruházási döntés-előkészítés és döntéshozatal érdek-érdekeltségi összefüggései; In.: Torgyik J. (szerk.): *Válogatott tanulmányok a társadalomtudományok köréből*; IV. IRI Társadalomtudományi Konferencia; International Research Institute sro, Komárno, Slovakia
- Osemy, A. Z. Z. (2002): *The Role of Accounting Information Systems in Rationalising Investment Decisions in Manufacturing Companies in Egypt*; Business School, Hull University
- Pike, R. H. (1996): A Longitudinal Survey on Capital Budgeting Practices; *Journal of Business Finance & Accounting*, 23. évf. (1. sz.) pp. 79-92.
- Sangster, A. (1996): Capital Investment Appraisal Techniques: A Survey of Current Usage; *Journal of Business Finance & Accounting*, 20. évf. (3. sz.) pp. 307-333.
- Szücsné Markovics, K. (2013): *A beruházások döntés-előkészítési folyamatának és módszereinek empirikus vizsgálata a hazai feldolgozóipari vállalatok körében*, PhD értekezés, Miskolci Egyetem
- Szücsné Markovics, K. (2016): Kik készítik elő a beruházási döntéseket a magyar feldolgozóipari vállalatoknál? In.: Karlovitz J. T. (szerk.): *Társadalom, kulturális háttér, gazdaság*; IV. IRI Társadalomtudományi Konferencia; International Research Institute sro, Komárno, Slovakia
- Vargha, J. (2001): *Tartós tőkejavak a vállalati gazdálkodásban*; Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc
- Vos, A., Vos, E. (2000): Investment Decision Criteria In Small New Zealand Businesses; *Small Enterprise Research*, 8. évf. (1. sz.) pp. 44-55.
- Wnuk-Pel, T., Petchchedchoo P., Terdpaopong K. (2016): Determinants of capital budgeting methods use – comparative survey of companies practice in Poland and

Thailand;

http://www.dpu.ac.th/account/upload/content/files/ARTICLE_Tomasz%20Wnuk-Pel%2C%20Pattanant%20Petchchedchoo%2C%20Kanitsorn%20Terdpaopong.pdf;

Letöltve: 2016. április

A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÁLTAL IGÉNYBEVETT TANÁCSADÁSI PROJEKTEK ÉRTÉKELÉSE 2015-16-BAN

THE SATISFACTION OF CONSULTING PROJECTS ACCORDING TO THE OPINION OF SOCIAL ENTERPRISES IN 2015-16

Tokár-Szadai Ágnes

PhD, egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet, 3515 Miskolc-
Egyetemváros, 36-46-565111/1004, vgtsza@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A társadalmi vállalkozások fogalmának és a vezetési tanácsadói szolgáltatás lényegének meghatározását követően 16 társadalmi vállalkozóval készített mélyinterjú alapján bemutatom, hogy hogyan értékeli a tanácsadójukkal való kapcsolatukat és kompetenciáját, mennyire elégedettek a kapott eredménnyel (a javaslatok megoldásra orientáltságával és az ár-teljesítmény viszonyával), mit várnak tanácsadóiktól. A társadalmi vállalkozások számára nyújtott tanácsadás speciális elemeinek megfogalmazásához kontrollcsoportként 34 tanácsadót és 48 ügyfelet vizsgáltunk meg kérdőíves felmérés keretében 2015-16-ban.

SUMMARY

In this study will be presented -based on interviews with 16 social entrepreneurs in 2015- to what extent the entrepreneurs are satisfied with the used management consulting service: how they view their relationship with the consultant, to what extent they are satisfied with the professional competency of the consultant, how they judge the relation between the price of the service and performance, according to their opinion how solution oriented the proposals of the consultant companies were, what are the reasons to dissatisfaction with projects. To emphasize the specialities of the social entrepreneurs' consulting requests I use the results of a survey as a 'control-group' that is carried out by the Institute of Business Sciences of the University of Miskolc in 2015-16 in North-Eastern Hungary.

1.BEVEZETÉS

A vezetési tanácsadás a szervezetek számára értékteremtés, tudást, technikákat, eszközöket használ fel ennek érdekében. A tanácsadói szakma elnevezése a hazai és nemzetközi szakirodalomban nem egységes, számos megközelítési mód, és meghatározás létezik (Tokár-Szadai, 2012). Jelen tanulmányban, és az alapjául szolgáló felmérésekben Kubr megközelítését alkalmazom, aki a következő fogalmat használja a tanácsadással kapcsolatban: „A vezetési tanácsadás egy olyan független, szakértői szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azok megoldásában, a szükséges tudás elsajátításában és a változások megvalósításában.” (Kubr, 2002: p. 10)

Az empirikus felmérés alapjául szolgáló tanulmányok főként angol nyelvű (Kubr, 2002, Bower, 1982, Kelley, 1986) és magyar szerzők munkái (Poór, 1989, 2005, 2010 Németh, Papp, 1995 Sasvári, 2011, Szilágyiné, 2015), melyekben kiemelésre kerülnek azok a tényezők, melyek a tanácsadók igénybevételeit motiválják (Tokár-Szadai, 2010).

Mielőtt az értékelés módszeréről döntenénk, a következő kérdések végiggondolása, megválaszolása szükséges: Mit kell értékelnünk? Miért? Milyen eredményeket várunk tőle? Hogyan végezzük az értékelést? Rendelkezésre állnak-e az adatforrások? Ki végezze a

mérést? Ki szolgáltatassa az adatokat? Ki lássa az eredményeket? Mennyibe kerül az értékelés? (Niedereicholz, 2008)

Annak megállapítása, hogy milyen mértékben valósult meg a kitűzött cél, meglehetősen bonyolult feladat. Csak nagyon ritkán valósul meg száz százalékban a korábban elképzelt „új helyzet”. A folyamat, az együttműködés során gyakran merül fel újabb probléma, illetve a kezdeti szakaszban még nem látható egyéb momentum. A tanácsadás végső célja nem a munkatervben, illetve ajánlatban megfogalmazott célok maradéktalan teljesítése, hanem a vállalkozás összeredményességének, értékének, versenyképességének növelése. A projekt eredményessége a végső célhoz való hozzájárulással, illetve az ügyfél elégedettségével, nem a megvalósult munkatervi pontok arányával mérhető (Tokár-Szadai, 2014)

2.SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS: A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK MEGHATÁROZÁSA

A társadalmi vállalkozások tanácsadás iránti igényinek vizsgálathoz meg kell határoznunk, hogy mit is értünk „társadalmi vállalkozás” alatt. „A társadalmi vállalkozás olyan vállalkozás, amelyet társadalmi és/vagy környezeti céllal hoztak létre. Üzleti tevékenységgel rendelkezik, és fő bevételi forrása a termékek és szolgáltatások értékesítéséből származik, nem pedig adományokból. A sikeres társadalmi vállalkozások hasznot termelnek, amelyet visszaforgatnak társadalmi küldetésük elérésébe. Vagyonuk gyakran kizárólag a közösség céljainak elérésére használható.”⁴⁹ (Varga É, 2014)

A társadalmi vállalkozások vállalkozói megközelítést és módszereket alkalmaznak társadalmi problémák megoldása és pozitív társadalmi változások elérése érdekében (Szegedi, Fülöp, Bereczk, 2015). „A társadalmi vállalkozók olyan egyének, akik rendszereket megváltoztató megoldásokat valósítanak meg, reflektálva a világ legsürgetőbb társadalmi problémáira. Rendkívül tehetséges, kreatív és innovatív személyiségek, akik kivételes alkotóerővel és elszántsággal tevékenykednek, tehetségüket a társadalmi problémák széleskörű megoldásának szentelik, aktív szerepet vállalnak a társadalomban ” (Ashoka, 2015). Megjelent a hazai szakirodalomban a „másért vállalkozók” kifejezés: „Olyan szervezeteket, amelyek gazdaságilag életképesek, fő céljuk azonban nem a pénzben kifejezhető nyereség maximalizálása, hanem valami – erkölcsi értelemben – magasabb rendű jó” (Tóth, 2007, 89).

A társadalmi vállalkozások, a profitorientált vállalatok és a nonprofit szervezetek közötti kapcsolatot szemlélteti az 1. ábra (Szűcsné-Sasvári, 2015):



1. ábra: A társadalmi vállalkozások, a profitorientált vállalatok és a nonprofit szervezetek közötti kapcsolat

⁴⁹ <http://www.socialenterprise.org.uk/about/about-social-enterprise/social-enterprise-dictionary#genera>

Forrás: Tóth (2011, 9)

A társadalmi vállalkozások számára a profit maximalizálása mellett a társadalmi és környezeti haszon maximalizálása is fontos. Működési szempontból még ennél is fontosabb, hogy a nyereséget nem a részvényeseik között osztják szét, hanem a társadalmi céljaik előmozdítása érdekében használják fel. A társadalmi vállalkozók a társadalmi problémákra találhatnak új megoldásokat. Az Európai Bizottság adatai alapján ide sorolható az unió vállalkozásainak 10%-a, melyek együttesen több mint 11 millió főt alkalmaznak. Tevékenységük változatos, a társadalmi hasznosság eredhet az előállított termék vagy szolgáltatás jellegéből vagy a működésből (például a hátrányos helyzetű személyek számára hosszú távra teremtenek munkahelyet)⁵⁰.

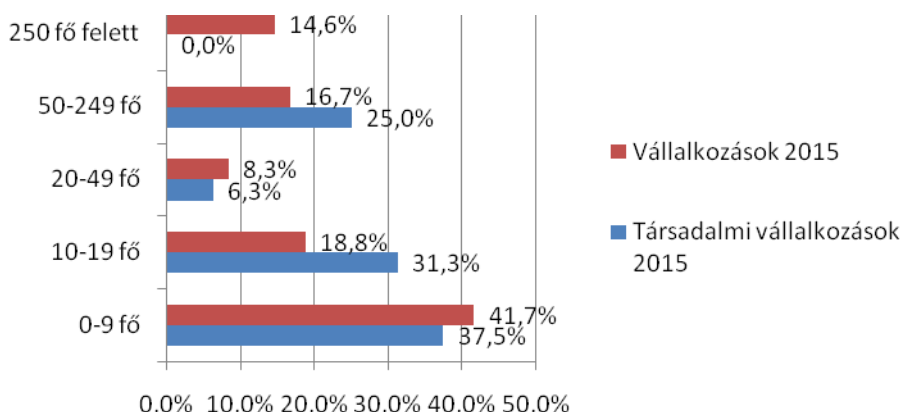
3.AZ EMPIRIKUS FELMÉRÉSEK MÓDSZERTANI HÁTTERE

A kutatás keretében 16 társadalmi vállalkozást választottunk ki és kerestünk fel személyesen, akik mindnyájan nyitottak és segítőkészek voltak, mélyinterjú keretében fejtették ki véleményüket. A társadalmi vállalkozások nagy része (12) Borsod-Abaúj-Zemplén megyei, 2 Szabolcs-Szatmár-Bereg, 1 Pest és 1 Baranya megyei. A vállalkozások jogi formáját tekintve 6 kft, 5 szövetkezet, 3 nonprofit szervezet, 1 bt és 1 közigazgatási szerv vett részt a felmérésben (Tokár-Szadai, 2015).

A társadalmi vállalkozások számára nyújtott tanácsadás speciális elemeinek megfogalmazásához kontrollcsoportként 34 tanácsadót és 48 ügyfelet vizsgáltunk meg kérdőíves felmérés keretében 2015. szeptember és 2016. április között. A felmérésben tanácsadónak tekintettük azon vállalkozókat, akik tevékenységeik között megjelölték az „üzletviteli tanácsadást”. A tanácsadói kérdőívet a tanácsadási tevékenységre vonatkozóan töltötte ki egy tanácsadást folytató kolléga. A megvizsgált tanácsadók 1-2 ügyfele kitöltötte a „tanácsot igénybevevő vállalatok tanácsadási tapasztalatára” vonatkozó kérdőívet (48 kitöltött kérdőív érkezett vissza). 2015-16-ban a tanácsadók és ügyfelek kiválasztása nem reprezentatív mintavétellel, hanem úgynevezett hólabda módszerrel történt: a kiválasztott tanácsadók ügyfeleiket, az ügyfelek más vállalkozásokat és tanácsadókat vonták be a felmérésbe. A kérdőívet kitöltő vállalkozók Borsod-Abaúj-Zemplén (59%), Hajdú-Bihar (15%) Szabolcs-Szatmár-Bereg (7%), Pest (2%), és egyéb (17%) megyékből, tanácsadók pedig Borsod-Abaúj-Zemplén (50%), Pest (15%), Hajdú-Bihar (12%) Szabolcs-Szatmár-Bereg (6%) és egyéb (18%) megyékből kerültek ki. A szolgáltatást igénybevevő vállalkozók valamennyi iparágat képviseltek.

A megvizsgált társadalmi vállalkozások (2015) és vállalkozások (tanácsadók ügyfelei, 2015-16) foglalkoztatottak száma szerinti megoszlását szemlélteti a 2. ábra:

⁵⁰ <http://www.piacessprofit.hu/gazdasag/a-vallalkozas-ami-mindenkinek-jo/>



2.ábra: A megvizsgált társadalmi vállalkozások (2015) és vállalkozások (tanácsadók ügyfelei, 2015-16) foglalkoztatottak száma szerinti megoszlása

Forrás: A szerző saját szerkesztése

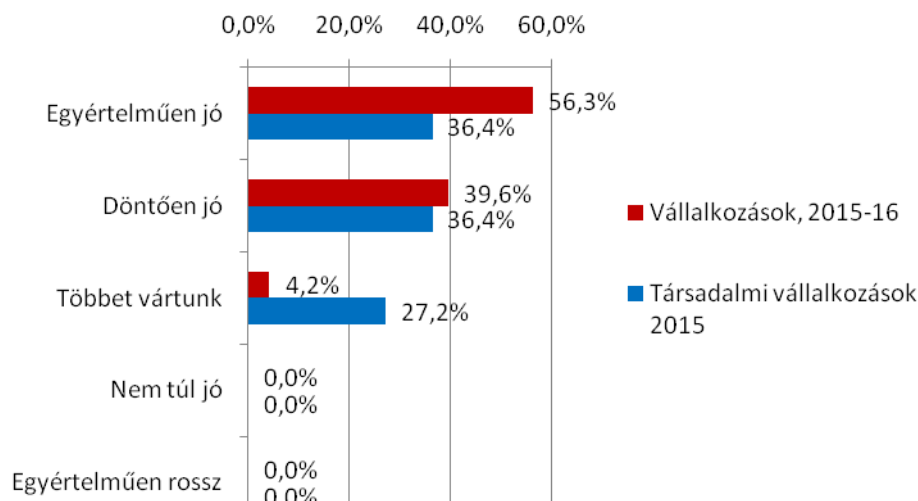
A mintába bevont tanácsadók ügyfelei valamennyi létszám kategóriát képviseltek, a nagyobb vállalkozások országos arányukhoz képest felülreprezentáltak (16,7% közepes, 14,6% nagyvállalat), de főként mikro (41,7%) és kisvállalkozások (27,1%) vettek részt a kérdőíves felmérésben. A mélyinterjú keretében megvizsgált társadalmi vállalkozások háromnegyede mikro és kisvállalkozás (75%), negyede közép vállalkozás (25%).

A kérdőívekkel nyert adatok feldolgozásához az SPSS 14.0 programcsomagot alkalmaztam. Az elemzés keresztábra elemzéssel (függetlenségvizsgálattal), varianciaanalízissel, valamint korrelációelemzéssel történt, a társadalomtudományi kutatásokban szokásos 5%-os szignifikancia mellett.

4. EREDMÉNYEK: A TANÁCSADÁSI PROJEKTEK ÉRTÉKELÉSE

A felmérésben részt vett társadalmi vállalkozók több mint kétharmada (11 vállalkozás a 16-ból 68,7%) igénybe vette már tanácsadó szolgáltatását, tehát vannak a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban személyes tapasztalatai, benyomásai. 5 vállalkozás alkalmanként, szükség esetén veszi igénybe szolgáltatást (31,3%), 1 vállalkozás folyamatosan igénybe veszi, 5-en a könyvelőjük véleményét rendszeresen kikérik gazdasági kérdésekben.

Az igénybevett tanácsadási szolgáltatás eredményére vonatkozó elégedettséget szemlélteti a 3. ábra társadalmi vállalkozók (2015) és a kontrollcsoport (2015-16) véleménye szerint:

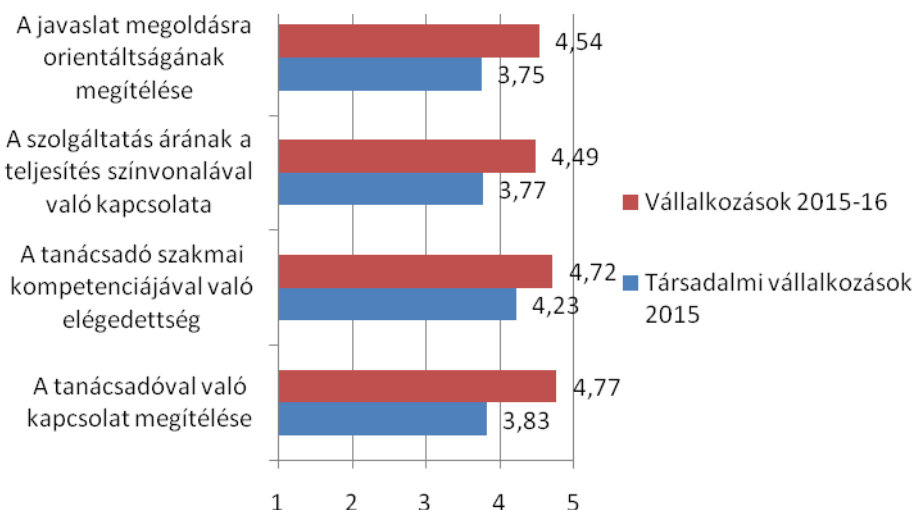


3.ábra: A tanácsadói szolgáltatással kapcsolatos elégedettség értékelése

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A kontrollcsoportban majdnem mindegyik megkérdezett ügyfél (2015-16-ban 96%) elégedett volt tanácsadójának teljesítményével, tapasztalatai birtokában most is, bátran hozzá fordulna segítségért, 56,3% olyannyira elégedett, hogy másokat is rábeszél, a tanácsadói szakma jó hírét terjeszti. Elenyésző azoknak a száma, akik kiábrándultak tanácsadójukból: 2015-16-ban nem talákoztunk olyan ügyféllel, aki egyértelműen rossz tapasztalatot szerzett volna, mindössze 4,2% várt volna többet tanácsadójától. A megvizsgált társadalmi vállalkozók is alapvetően elégedettek tanácsadójuk teljesítményével (36,4% teljesen elégedett, másokat is rábeszél, 36,4% döntően jó tapasztalatot szerzett), de a kontrollcsoportnál kritikusabban szemlélik tanácsadójukat, nagyobbak az elvárásaik: több mint negyedük (27,2%) többet várt volna tanácsadójától, mint amennyit kapott.

A tanácsadó és az igénybevett szolgáltatás megítélését szemlélteti a 4. ábra társadalmi vállalkozók (2015) és a kontrollcsoport (2015-16) megítélése szerint:



4.ábra: A tanácsadók és az igénybevett szolgáltatás megítélése a társadalmi vállalkozók (2015) és a kontrollcsoport (2015-16) értékrendje szerint

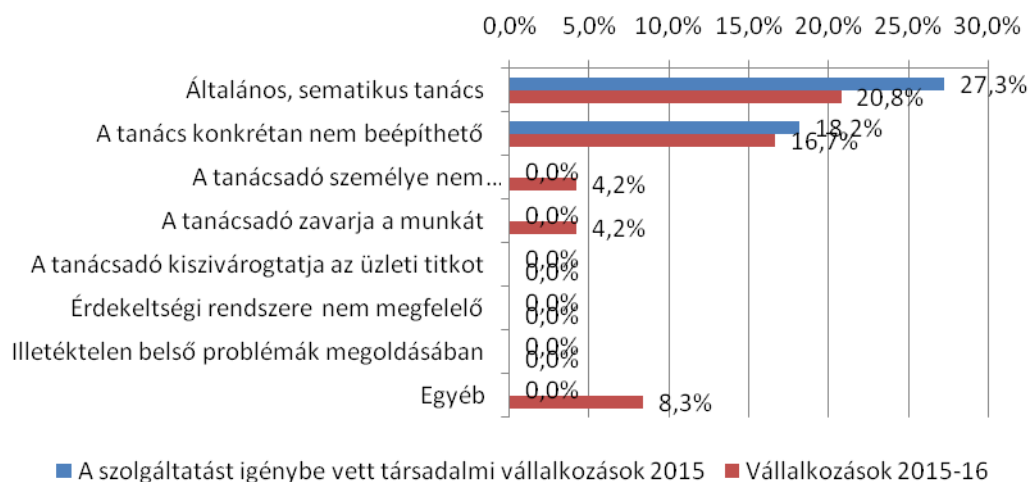
Forrás: A szerző saját szerkesztése

A szolgáltatást igénybe vett ügyfelek (kontroll csoport) 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték a tanácsadóval való kapcsolatukat, a tanácsadójuk szakmai kompetenciáját, a szolgáltatás ára és a teljesítés színvonala közti kapcsolatot, valamint a javaslat megoldásra orientáltságát. (Az 5-ös jelentése teljes mértékben elégedett, 1-es: egyáltalán nem elégedett.) A társadalmi vállalkozásoknál 7 fokozatú Likert skálát alkalmaztunk, melyet az összehasonlíthatóság kedvéért 5 fokozatúvá konvertáltam.

Az ügyfelek (társadalmi vállalkozók és vállalkozók), a felmérés szerint, habár egy kicsit elégedettebbek a tanácsadójukkal (az együttműködés során az egymás közötti kapcsolattal, valamint a tanácsadójuk szakmai kompetenciájával), mint a kapott szolgáltatással (ár-teljesítés színvonala, és a javaslat megoldásra orientáltsága), alapvetően mindkettőt megfelelőnek ítélték: valamennyi kritériumot az 5 fokozatú Likert skálán 3,75 felettire (közepesnél jobbra) értékelték.

A társadalmi vállalkozók a kontrollcsoportnál kritikusabbak, a tanácsadójuk megítélése és a kapott szolgáltatással kapcsolatban is, többet várnak el tanácsadójuktól: kevésbé elégedettek a tanácsadójukkal kialakított kapcsolattal, a tanácsadójuk szakmai kompetenciájával, és a kapott szolgáltatással, annak ár-teljesítmény színvonalával, és megoldásra orientáltságával is.

Az 5. ábra a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos fenntartásokat mutatja a vizsgált ügyfelek (2015-16) és a szolgáltatást igénybe vett társadalmi vállalkozók (2015) tapasztalatai alapján:



5.ábra: A szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenség okai a vizsgált ügyfelek (2015-16) és a szolgáltatást igénybe vett társadalmi vállalkozók (2015) %-ában

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A szolgáltatást igénybe vett társadalmi vállalkozók 45,4%-ának vannak kifogásai a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatosan (valamennyien egy okot említettek). Ez az arány a kontrollcsoportban mindössze 35,4% (fogalmazott meg –tapasztalatai alapján- tanácsadással kapcsolatosan valamilyen elégedetlenségi okot). (A kontrollcsoport vállalkozásai közül 5-en kettő, 2-en három elégedetlenségi okot is említettek.) A megvizsgált társadalmi vállalkozók sokkal kritikusabban tekintenek tanácsadójukra, nagyobbak az elvárásaik. A kifogásolt okok legnagyobb része a javaslat megoldásra orientáltságával kapcsolatos: a szolgáltatást igénybe vett társadalmi vállalkozók 27,3%-a konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kapott (ez az arány a kontrollcsoportban 20,8%), 18,2% (a kontrollcsoportban 16,7%) a tanácsot nem tudta konkrétan alkalmazni, beépíteni. A többi ok részaránya nem jelentős.

A szolgáltatást igénybe nem vett társadalmi vállalkozók még kritikusabbak: 40%-uk tart attól, hogy általános, sematikus tanácsot kapna. Nem is tervezik igénybe venni a szolgáltatást: 60% számára a lehetőség nem ismert, 60%-uk a problémát meg tudja oldani a szervezeten belüli erőforrásokkal, 20%-uk a szolgáltatást túl drágának tartja, 20% véleménye szerint a külsők nem tudják problémáikat megoldani.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A tanácsadónak, hogy hatékony legyen és segítsen az ügyfélnek elérni a céljait gyakran szükséges a pusztán tanácsadásnál többet nyújtani, azaz olyan javaslatokat és ajánlatokat is megfogalmazni, amelyeket az ügyfél elfogadhat és alkalmazhat, vagy figyelmen kívül hagyhat. Az általános tanácsadói gyakorlatban van egy általános tendencia arra, hogy a konkrét tanácsadáson túl is segítséget nyújtsanak, azaz, hogy az ügyfél addig használja a tanácsadói szolgálatot, ameddig csak szükséges, amíg véghez nem viszi, amit a tanácsadó ajánlott. Továbbá az ügyfeleknek való tanácsadási szolgáltatás mellett sok tanácsadó mást is megtesz, melyek szorosan kapcsolódnak, mintegy kiegészítik a tanácsadói szerepet: pl. az ügyfél képzése, biztatása, morális támogatása, helyettük való tárgyalás vagy bizonyos dolgok elvégzése az ügyfél-szervezetben a személyzettel együtt.

A megbízást nem szabad bizonytalan és vegyes érzelmekkel befejezni. Az árak és a leszállított anyagok, megoldások minőségének, hasznosságának, hatásának kérdésein túl fontos a projektek valódi (komplex) szakmai értékelésének elvégzése is, melynek szerves része a tanácsadói magatartás, valamint a tanácsadó és az ügyfél együttműködésnek a vizsgálata. Ideális esetben mindkét félnek elégedettnek kell lennie a megbízás alatt fennálló kapcsolattal. Jó, ha az ügyfél pozitívan értékeli a konzultáns munkáját, akivel legközelebb is szívesen működik együtt. A tanácsadónak éreznie kell, hogy munkáját megbecsülik és elismerik, valamint azt, hogy az adott ügyféllel végzett közös munka ösztönzőleg hat saját tevékenységére is.

A társadalmi vállalkozások tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatai, elvárásai 16 társadalmi vállalkozóval készített mélyinterjú alapján került bemutatásra. Kontrollcsoportként 2015 szeptembere és 2016 áprilisa között készített kérdőíves felmérésünk eredményeit alkalmaztuk, melyben 34 tanácsadó és 48 ügyfél vett részt.

A társadalmi vállalkozók habár alapvetően elégedettek, de a kontrollcsoportnál kritikusabbak, a tanácsadójuk megítélése és a kapott szolgáltatással kapcsolatban is, többet várnak el tanácsadójuktól: kevésbé elégedettek a tanácsadójukkal kialakított kapcsolattal, a tanácsadójuk szakmai kompetenciájával, és a kapott szolgáltatással, annak ár-teljesítmény színvonalával, és megoldásra orientáltságával is.

A kifogásolt okok legnagyobb része a javaslat megoldásra orientáltságával kapcsolatos. Konkrétabb, könnyebben beépíthető, megoldásra orientáltabb javaslatokkal jobban meg tudnának felelni az ügyfelek igényeinek. A társadalmi vállalkozók nyitottabbak a kontrollcsoportnál: tanulni szeretnének tanácsadójuktól, hogy a későbbiekben képesek legyenek önállóan megoldani a problémáikat, kihasználni a lehetőségeiket.

A jó tanácsadó tanul megbízásaiból, ügyfelétől, hibáiból: tapasztalatot, gyakorlatot szerez, a kompetenciája növekszik, a következő megbízásában már ezt az új ismeretet is felhasználja. A tanácsadó fejlődéséhez nélkülözhetetlen a visszajelzés, az értékelés. A jó tanácsadó szigorú szempontok szerint értékeli saját tevékenységét is: hiszen így tanulhat hibáiból, így növelheti kompetenciáját. A visszacsatolás és értékelés a tanácsadó továbbfejlődésének alapja: nélkülözhetetlen a tanácsadó módszereinek továbbfejlesztésében, a tanácsadás hatékonyságának növelésében –új módszerek kifejlesztésének, ezáltal a versenyképesség megőrzésének nélkülözhetetlen feltétele.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ashoka (2015): Társadalmi vállalkozók. <http://hungary.ashoka.org> Letöltés: 2015. 07. 22.
- Bower, M (1982): The Forces That Launched Management Consulting Are Still at Work. In *Journal of Management Consulting* 1. Vol. 1982. Fall. Nr. 1.
- Kelley, R.E (1986): *Consulting The Complete Guide to a Profitable Career*. Scribner, New York
- Kubr, M. (ed.) (2002): *Management consulting A guide to the profession* (fourth edition) ILO Geneva
- Németh Gy, Papp I (1995): Szolgáltatás menedzsment Aula Kiadó
- Niedereicholz, Ch. (2008): Unternehmensberatung. Brand1. (5. Auflage) Oldenbourg Verlag, München, 2008
- Poór J (1989): *Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak* OMIKK Budapest
- Poór J (2005): *A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái* ISBN 963 05 8198 1 Akadémiai Kiadó Budapest, p. 265
- Poór J (2010): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 695
- Sasvári P. (2011): A Comprehensive Survey on the Economic Effects of Information and Communication Technology in Hungary, SOCIALO ZINATNU VESTNESIS, 1 (12). ISSN 1691-1881 pp. 7-24.
- Szegedi Krisztina, Fülöp Gyula, Bereczk Ádám (2015): Fogalmi meghatározások, modellek és példák a vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció hazai és nemzetközi irodalmából *ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI STRATÉGIAI FÜZETEK* 12:(2) pp. 122-128.
- Szilágyiné Fülöp E (2015): A kamarák vállalkozásfejlesztési tevékenysége különös tekintettel a szolgáltatások megítélésére –BOKIK esettanulmány In: Veresné Somosi Mariann, Lipták Katalin (szerk.), „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia = „Balance and Challenges” IX. International Scientific Conference: A Gazdaságtudományi Kar megalapításának 25. évfordulója alkalmából: Konferencia Kiadvány = Proceedings. 948 p. ISBN [978-963-358-098-1](https://doi.org/10.1007/978-963-358-098-1) Konferencia helye, ideje: Miskolc-Lillafüred, Magyarország, 2015.10.15-2015.10.16. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2015. pp. 903-912.
- Szücsné Markovics K – Sasvári P (2015): A társadalmi vállalkozások működését akadályozó tényezők, különös tekintettel a finanszírozási nehézségekre *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek* XII. évf. 2. sz. pp. 83-93
- Tokár-Szadai Á (2010): Tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendje Borsod-Abaúj-Zemplén megyében (PhD) Miskolc, p. 250
- Tokár-Szadai Á (2014): A vezetési tanácsadási projektek értékelése *Vezetéstudomány*, XLV. évf. (9. szám) pp. 77-85
- Tokár-Szadai Á (2015): A társadalmi vállalkozások tanácsadás iránti igényei *ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI STRATÉGIAI FÜZETEK* 12:(2) pp. 49-58.
- Tóth G. (2007): *A valóban felelős vállalat*. Környezettudatos Vállalatirányítási egyesület (KÖVET). ISBN 978-963-87667-0-0. <http://www.otlethid.hu/doc/VFV.pdf>
- Letöltés: 2017. 04. 07
- Tóth L. (2011): *A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon*, Veszprém, 2011. szeptember 30.
- Varga Éva (2014): *A társadalmi vállalkozások ökoszisztémája Nemzetközi példák és jó gyakorlatok* Kék Madár Alapítvány, Aranykezek Bt, 2014 <http://www.nesst.org/wp-content/uploads/2014/05/A-t%C3%A1rsadalmi-v%C3%A1llalkoz%C3%A1sok-%C3%B6kosziszt%C3%A9m%C3%A1ja.pdf> (letöltve: 2017. 07. 19)

PIACI EREDMÉNYESSÉG FOGYASZTÓI SZEMMEL
EFFECTIVENESS OF MARKET IN CONSUMER'S ASPECT

Csiszár Csilla Margit

adjunktus, Miskolci Egyetem, 3515 Miskolc - Egyetemváros,
Tel.:06/46 565-111 11-60 mellék, E-mail cím: csiszar.csilla@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány a hazai piacok eredményességét fogyasztói szempontból vizsgálja. Jellemzően a fogyasztói piacok és a fogyasztói környezet változásait veszi górcső alá. Megállapítható, hogy hazánkban a szolgáltatások piacaival a fogyasztók kevésbé vannak megelégedve, mint a termékpiacokkal. Magyarországon a jövedelemalacsony szintje, az adózás mértéke, illetve a digitalizáció fejlettsége olyan területeket jelöl, amely jelentősen befolyásolja vállalatok eredményességét és csökkenti az ország versenyképességét. A vállalatok jövőbeli feladatai között az adatbiztonság átfogó kiépítése, a termékbiztonság megerősítése és a digitális fogyasztóvédelmi tudatosság növelése biztosan szerepelnek majd.

SUMMARY

This paper examines the effectiveness of hungarian markets in consumer's aspect. Specifically, it focuses on changes of the consumer markets and the consumer conditions. It can be concluded that consumers are less satisfied with the services markets than with the products markets. In Hungary, the low level of income, the high level of taxation, and the development of digitalisation indicates such areas that influence significantly the efficiency of companies and reduce the competitiveness of Hungary. The future roles of the companies will surely include the comprehensive planning of data security, the strengthening of product safety and the increasing of digital consumer protection's awareness.

BEVEZETÉS

A vállalatok eredményességének egyik alapvető meghatározója, hogy a fogyasztók miként értékelik az egyes piacok működését. Az Európai Unió 2008 óta rendszeresen nyomon követi a fogyasztók véleményét, alapvetően kétféle eredménytáblán keresztül, széleskörű felmérésekre alapozva. Egyik a fogyasztói piacok eredménytáblája, amely több mint 40 fogyasztói piac teljesítményét követ nyomon olyan kulcsfontosságú mutatók alapján, mint a fogyasztóvédelmi szabályok eladók által betartásába vetett bizalom, az ajánlatok összehasonlíthatósága, a rendelkezésre álló piaci kínálat, a fogyasztói várakozások teljesülésének mértéke, illetve a fogyasztók által tapasztalt problémák által okozott károk. Az eredménytábla a szolgáltató váltásra és az árakra vonatkozóan is ad iránymutatást. A másik ilyen tábla a fogyasztói körülmények eredménytáblája, amely a nemzeti fogyasztói körülményeket vizsgálja 3 területen: 1) ismeretek és bizalom, 2) megfelelés és jogérvényesítés, 3) panaszok és vitarendezés), továbbá az uniós kiskereskedelmi piac integrációjának előrehaladását is nyomon követi. A vizsgálat továbbá kiterjed a digitális fejlettséget és a globális versenyképességet mérő mutatóra. A tanulmány ezeket az eredménytáblákat és mutatókat felhasználva elemzi a fogyasztók erőpozícióját, összeveti az egyes mutatók eredményeit és előre vetíti a jövőbeni tendenciákat, meghatározó irányokat.

FOGYASZTÓI HELYZETKÉP

A fogyasztók helyzetét a fogyasztóvédelmi politika és az ahhoz kapcsolódó tanulmányok alaposan vizsgálják. A fogyasztóvédelmi politika egy több évet átfogó, az Európai Parlament és az Európai Unió Tanácsa által kiadott rendelet útján jelenik meg. Az Európai Unióban jelenleg 2014-2020 közötti időszakra meghatározott fogyasztóvédelmi politika – 1975-től kezdődve – már a tizedik a sorban. Az Európai Unió Működéséről szóló Szerződés (EUMSZ, 2010, p. 169. cikk 1.) bekezdése szerint „a fogyasztói érdekek érvényesülésének előmozdítása és a fogyasztóvédelem magas szintjének biztosítása érdekében az Unió hozzájárul a fogyasztók egészségének, biztonságának és gazdasági érdekeinek védelméhez, valamint a tájékoztatáshoz, oktatáshoz és az érdekeik védelmét célzó önszerveződéshez való jogaik megerősítéséhez.” (EUMSZ, 2010, p. 2. cikk 2.). A jelenlegi, 2014-től érvényben lévő programra az Európai Bizottság (EB) 2011-ben tett javaslatot négy témakör köré építve: 1) biztonság; 2) tájékoztatás és oktatás; 3) jogok és jogorvoslat és 4) végrehajtás. Az EB javaslata szerint a fogyasztói biztonságot a termékbiztonság hatékony piacfelügyelete révén lehetne Európa-szerte megszilárdítani. A fogyasztók tájékoztatását, oktatását, valamint a fogyasztói jogokkal kapcsolatos ismereteket a fogyasztóvédelmi politika tudományos alapjának megerősítésével és a fogyasztói szervezetek támogatása mentén kellene javítani. Fontos lenne a fogyasztói jogok megszilárdítása is, jogszabályi intézkedések, valamint az alternatív vitarendezéshez való hozzáférés javítása révén. Végül a javaslat a végrehajtás területét emeli ki, azaz támogatni kellene a fogyasztói jogok érvényesülését, a nemzeti végrehajtó szervek együttműködésének megerősítésén, valamint a fogyasztóknak történő tanácsadás révén (Consumer Policy, 2011).

A fogyasztóvédelmi politika megvalósulására az EU külön összeget határoz meg a költségvetésében. Az 1. táblázat az utóbbi két ciklus uniós fogyasztóvédelmi programjaiban meghatározott célkitűzésekre szánt összegeket szemlélteti. Az adatokból látható, hogy míg 2007-2013 között a szabályok hatékonyabb alkalmazására szánták a legmagasabb kiadásokat, addig 2014-től a tájékoztatás és az oktatás javítása kapta a legfontosabb szerepet. A célkitűzés megvalósítására szánt 65,1 millió euró 17 százalékát a fogyasztók oktatására, 22 százalékát tájékoztatásra, a fogyasztói jogokkal kapcsolatos ismeretek javítására, 26 százalékát a fogyasztói szervezetek támogatására és a legnagyobb részét, 35 százalékát a fogyasztóvédelmi politika tudományos alapjának megerősítésére fogják fordítani. A további célok tekintetében a biztonság megerősítése, a termékbiztonság hatékony megszilárdítására utal. Az erre szánt összeg több mint 70 százalékát piacfelügyeleti és végrehajtási intézkedésekre használják fel. A jogok megszilárdítása a jogszabályok megfelelő előkészítését jelenti, amelyre az összeg háromnegyed részét fordítják. A jogorvoslat megerősítését az alternatív vitarendezéshez való hozzáférés javításában tervezik megvalósítani, míg a végrehajtás megerősítése a fogyasztói jogok érvényesítésének erősítését jelenti a nemzeti végrehajtó szervek együttműködésének megerősítése és a fogyasztóknak történő tanácsadás révén.

1. táblázat: A 2007-2020-as fogyasztóvédelmi programok előirányzatai

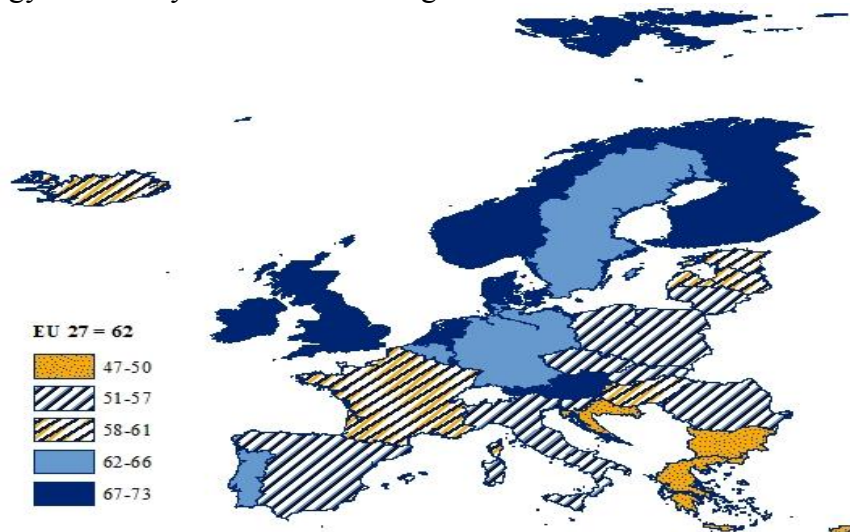
Ciklus	Célok szerinti bontásban	millió €
IX. 2007-2013	A fogyasztóvédelem magas szintjének biztosítása.	59,1
	A szabályok eredményesebb alkalmazásának biztosítása.	77,8
	Összesen	136,9
X. 2014-2020	A biztonság erősítése.	39,2
	A tájékoztatás és oktatás javítása.	65,1
	A jogok megszilárdítása, jogorvoslat javítása.	18,1
	A végrehajtás megerősítése.	53,9
	Összesen	176,3

Forrás: Saját gyűjtés és szerkesztés a (Consumer Policy, 2011), illetve a (Consumer Policy, 2007-2013) dokumentumok adatainak felhasználásával

Az EB2014-ben készített egy összefoglaló jelentést az elmúlt időszakról. Általános következtetése az volt, hogy az elmúlt hét évben (2007-2013) az együttműködési hálózat hatékony eszközöket biztosított a fogyasztók kollektív védelme érdekében az Unióban. Hatására a fogyasztók és a vállalkozások számára is javult a fogyasztóvédelmi jogszabályok betartása. Azonban jellemzően csak azokban az ágazatokban volt ez megfigyelhető, ahol szemléket végeztek, így javaslatként az fogalmazódott meg, hogy ezeket a szemléket más ágazatokra is ki kell terjeszteni. Mindazonáltal a jelentés szerint több tagállamban az egy időben előforduló, vagy ugyanazon vállalkozó által elkövetett jogsértéseket mégsem tudják teljes mértékben megakadályozni, vagy elhárítani e rendszer keretében. Fejlesztésre szorul a fogyasztóvédelmi együttműködés piacfelügyeleti és riasztási mechanizmusa, melybe a civil szervezeteket és a fogyasztói központokat is be kellene vonni. Még mindig nehézséget okoznak a nemzeti eljárási jogalkalmazási szabályok eltérései, amelyek akadályozzák a hatékonyságot és az együttműködést. Tisztázásra szorul az illetékes hatóságok eszköztára és jogköre. A beérkezett kérelmek időigénye is gondot jelent, szabályozás alá akarják vonni az ügyintézők maximális időkeretét, az eljárások lépéseit. A tagállamok között nagy az eltérés a tekintetben, hogy az igazságügyi hatóságok milyen mértékben vesznek részt a jogérvényesítésben. A jelentés szerint ez késedelemhez vezethet, befolyásolhatja a végrehajtást és a rendszerbe vetett bizalmat is (Európai Bizottság, 2014).

FOGYASZTÓI KÖRNYEZET

A fogyasztóvédelmi politikában a fogyasztók helyzetét a fogyasztói környezet vizsgálata révén mérik. Az Európa 2020 stratégia iránymutatása a tagállamokat „az üzleti és fogyasztói környezet javítására” szólítja fel. Az európai fogyasztóügyi stratégiában meghatározott célok szerint a jövőben erősíteni kell a fogyasztók biztonságát, növelni a tájékozottságukat, fokozni és biztosítani a jogérvényesítést, összehangolni a fogyasztói jogokat és szakpolitikákat, azzal a szándékkal, hogy az egységes piac középpontjába a fogyasztók kerüljenek. Mindezen célkitűzések megvalósulásának előrehaladását mérik fel a fogyasztói piacok eredménytáblái. A fogyasztói környezet minőségét az eredménytábla a **„fogyasztók helyzetét értékelő mutató” (Consumer Conditions Index - CCI)** által vizsgálja. Az alábbi térkép (1. ábra) 5 kategóriába sorolva mutatja az egyes országok pontszámait. A mutató értéke minél nagyobb, annál jobb a fogyasztók helyzete az adott országban.



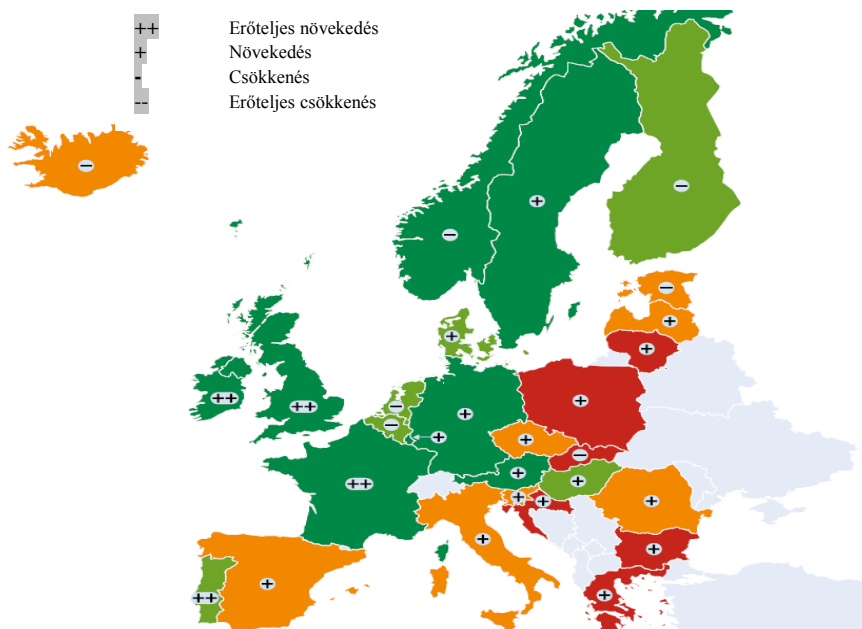
1. ábra: Fogyasztók helyzetét értékelő mutató, 2012

Forrás: Saját szerkesztés (Európai Bizottság, 2013, p. 34) adatai alapján

A CCI egy olyan összetett mutató, amely a fogyasztók és a kiskereskedők körében végzett uniós felmérések eredményein alapuló 12 összetevőt foglal magába, 5 területet érintően:

- 1) fogyasztók biztonságérzete;
- 2) jogellenes kereskedelmi gyakorlat;
- 3) fogyasztói panaszok;
- 4) jogérvényesítés;
- 5) termékbiztonság.

Az egyes területek azonos súllyal kerülnek be a komplex mutatóba, melynek értéke maximum 100 pont lehet. A 2012-es felmérés szerint, a legkedvezőbb helyzetet kínáló országok a pontszámok sorrendjében Finnország (73), az Egyesült Királyság, Hollandia, Luxemburg, Írország, Dánia, Norvégia, Ausztria. Az uniós átlag (62) feletti eredménnyel rendelkezik Svédország, Belgium, Németország, valamint Portugália. A fogyasztók helyzete a legtöbb keleti és déli tagállamban kedvezőtlenebb, ezen belül Bulgária, Horvátország, Ciprus és Görögország értékei a legalacsonyabbak. Magyarország mutatója 60, mely nem sokkal az uniós átlag alatt van. A korábbi eredményeket vizsgálva, a legtöbb összetevő változásában növekvő tendencia figyelhető meg az első, azaz a 2008. évben vizsgált eredményekhez képest. A legnagyobb növekedés a bíróságon (11 százalékpont) és az azon kívül (9 százalékpont) történő jogvita rendezési nehézségének pozitívabb megítélésében, valamint a fogyasztóvédelmi szervezetekbe (7 százalékpont) vetett bizalom növekedésében következett be. A legnagyobb visszaesés (25 százalékpont) a jogellenes kereskedelmi gyakorlatok esetén tapasztalható, mivel 2008-ban tízből négy, míg 2012-ben már hat fogyasztó találkozott félrevezető, vagy megtévesztő ajánlatokkal. Csökkent továbbá azon fogyasztók aránya is, akik szerint a kereskedők/szolgáltatók tiszteletben tartják a fogyasztók jogait. A fogyasztók körülményei javultak a 2014-2017 közötti időszakban, azonban még mindig jelentős különbségek vannak az egyes országok között (2. ábra). Az északi és a nyugati országok mutatói továbbra is jelentősen javulnak, míg a keleti és a déli országokban élő fogyasztók körülményein még tovább kellene javítani.

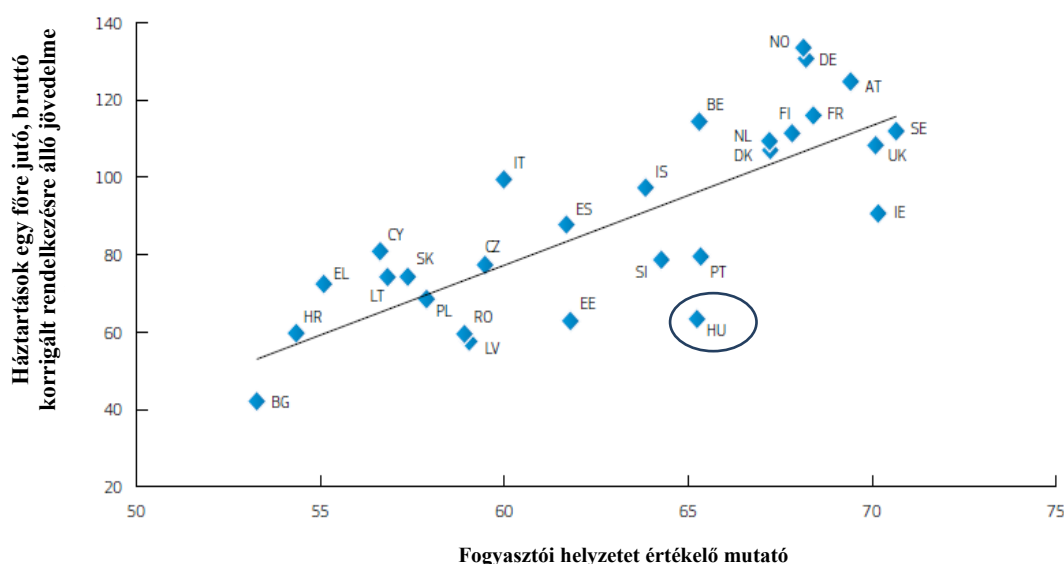


2. ábra: Fogyasztók helyzetét értékelő mutató változásának mértéke 2014-2016

Forrás: Consumer Condition Scoreboard, 2017

Magyarországon szintén növekedés figyelhető meg az elmúlt években- 2016-ban a mutató értéke 65,2 -,azonban az össztértékelésen belül hazánk a legalacsonyabb pontszámot érte el a fogyasztói bizalom és a jogérvényesítési mechanizmusok terén. Megállapítható, hogy a hazai fogyasztók nem bíznak a bírósági és az alternatív vitarendezési folyamatokban, a kereskedőkbe és a szolgáltatás nyújtókba vetett bizalom viszont folyamatosan növekszik. Kiemelendő, hogy a hazai vállalkozásoknak nincs bizalma az EU-n belüli elektronikus kereskedelem iránt, viszont tudatos az alternatív vitarendezési területén.

A fogyasztók helyzetét értékelő mutató és a háztartások egy főre jutó bruttó rendelkezésre álló jövedelme szoros kapcsolatban áll egymással (korreláció = 0,79). Az egyes országok árszintjéből adódó különbségeket kiszűrve a jövedelmet vásárlóerő-egységen kifejezve és mindkét mutatót az EU-28=100 értékhez viszonyítva az alábbi eredményt (3.ábra) kapjuk. Az értékek a fogyasztói helyzetet értékelő mutatónál 54 és 73, míg a bruttó korrigált rendelkezésre álló jövedelem esetén 41 és 138 között mozognak. A legkedvezőbb helyzetet mutató országok csoportja megegyezik a fent (1. ábra) bemutatott felsorolással. A rendelkezésre álló jövedelem és helyzetértékelő mutató szerinti ország rangsorban a legnagyobb eltérés Ciprus, Málta, Görögország, Izland, Olaszország, Lettország, Franciaország és Magyarország esetében adódik. Hazánk a fogyasztói helyzetet értékelő mutató alapján középmezőnyben van, míg a rendelkezésre álló jövedelem esetében mindössze 4 országot (Bulgária, Lettország, Románia, és Észtország) előz meg.



3. ábra: A fogyasztók helyzetét értékelő mutató, és a háztartások egy főre jutó bruttó korrigált rendelkezésre álló jövedelme (vásárlóerő-egység), 2016

Forrás: Consumer Condition Scoreboard, 2017

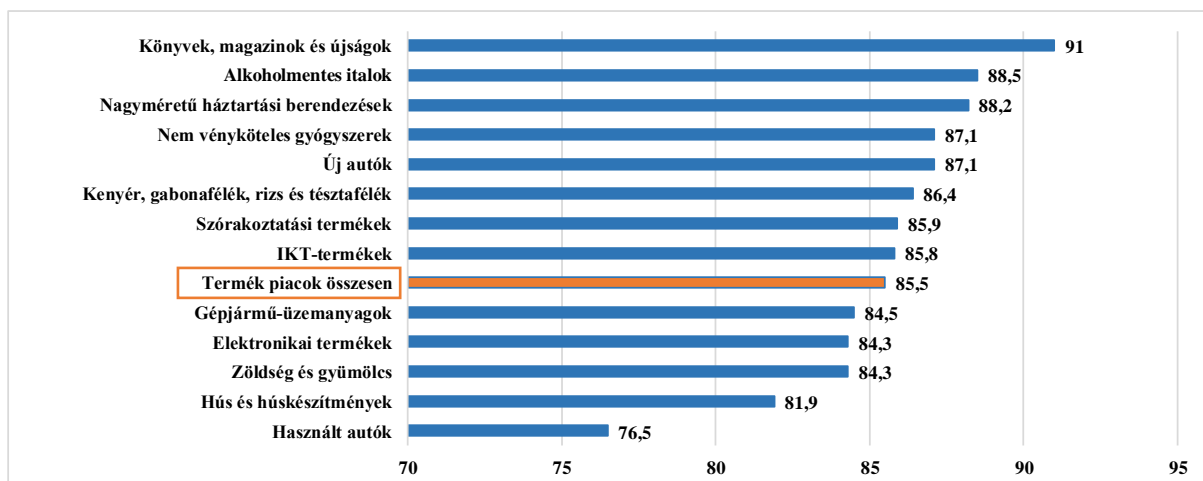
PPS (2014); EU-28=100; az ország jelölések a tanulmány végén találhatóak.

A fogyasztói helyzet elemzésénél a fogyasztói piacok minőségét is vizsgálják. Meghatározzák azokat a piacokat, amelyek a fogyasztók szempontjából nem megfelelően működnek, ahhoz, hogy az Európa 2020 stratégia célkitűzései (úgy mint az üzleti környezet javítása) megvalósuljon, „jól működő, egymással összeköttetésben álló piacokra van szükség, ahol a verseny és a fogyasztók hozzáférése ösztönzi a növekedést és az innovációt” (EURÓPA 2020, 2010, p. 23). A fogyasztói piacok minőségét 2010 óta úgynevezett **piaci teljesítménymutató (Market Performance Indicator - MPI)** által mérik. Ez egy olyan összetett mutató, amely a vásárlói tapasztalatok négy területtel kapcsolatos felmérési eredményein alapul:

- 1) a termékek vagy szolgáltatások összehasonlíthatóságának egyszerűsége;

- 2) a vállalkozásokba vetett bizalom;
- 3) a problémák felmerülése, és azok milyen mértékben vezettek panasz benyújtásához;
- 4) a fogyasztók elégedettsége.

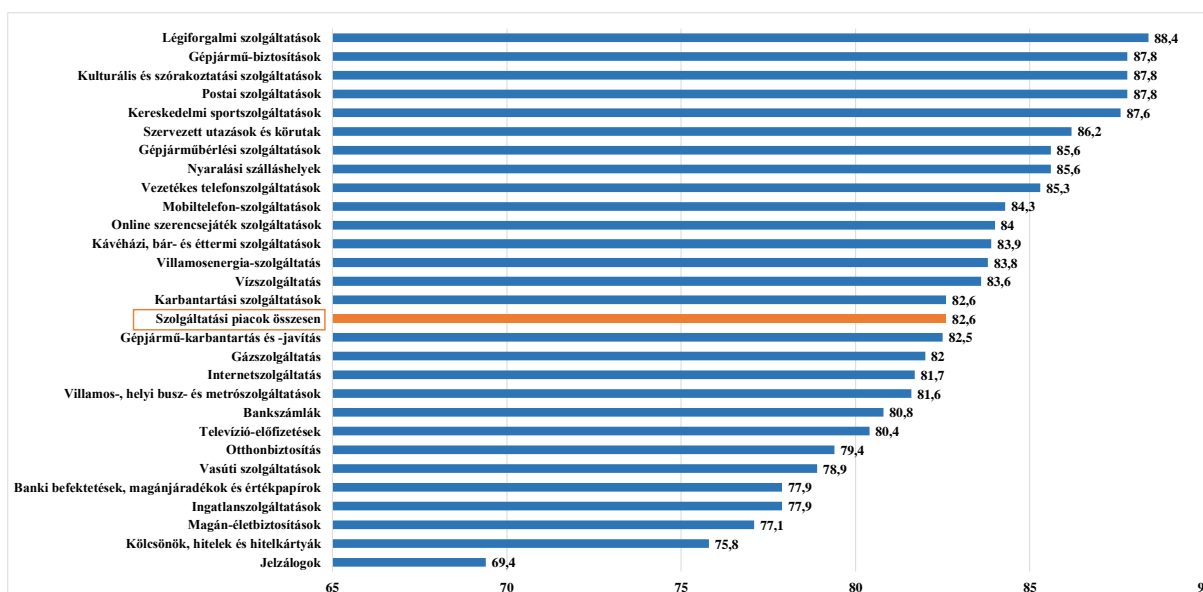
A mutató négy elemét egyenlően súlyozzák, értéke 100 lehet. Az MPI uniós szinten 52 fogyasztói (termék és szolgáltatás) piacot rangsorol. A felmérés nem terjed ki a lakhatásra, az oktatásra és a legtöbb egészségügyi termékre és szolgáltatásra. Inkább egyfajta „jelzéssel” szolgál arról, hogy a vásárlókmilyennek érzékelik a piacokat. A felmérés véletlenszerű, 500 fős mintán alapul, és olyan fogyasztói véleményeket tükröz, akik az egyes piacokon a közelmúltban vásárlási tapasztalatot szereztek, vagy jelenleg is rendszeresen szereznek.



4. ábra: Termékpiacok teljesítménymutatója (MPI), 2015

Forrás: Saját szerkesztés a (Markets Scoreboard, 2016, p. 153) dokumentum adatai alapján

A legutóbbi felmérés alapján (2016), a termékek piacán (4. ábra) - a korábbi évekhez hasonlóan – jobbak a körülmények, mint a szolgáltatások piacán (5. ábra). A termék- és a szolgáltatáspiacok megítélése jelentősen növekedett pozitív irányba 2013-hoz képest. Az összesített rangsorban a termékpiacok közül a „könyvek, folyóiratok és újságok”, „alkoholmentes italok” és a „nagy méretű háztartási berendezések” tekinthetők a legjobban teljesítő piacnak. A „használt autók”, valamint a „hús és húskészítmények” piaci vannak a rangsor végén.

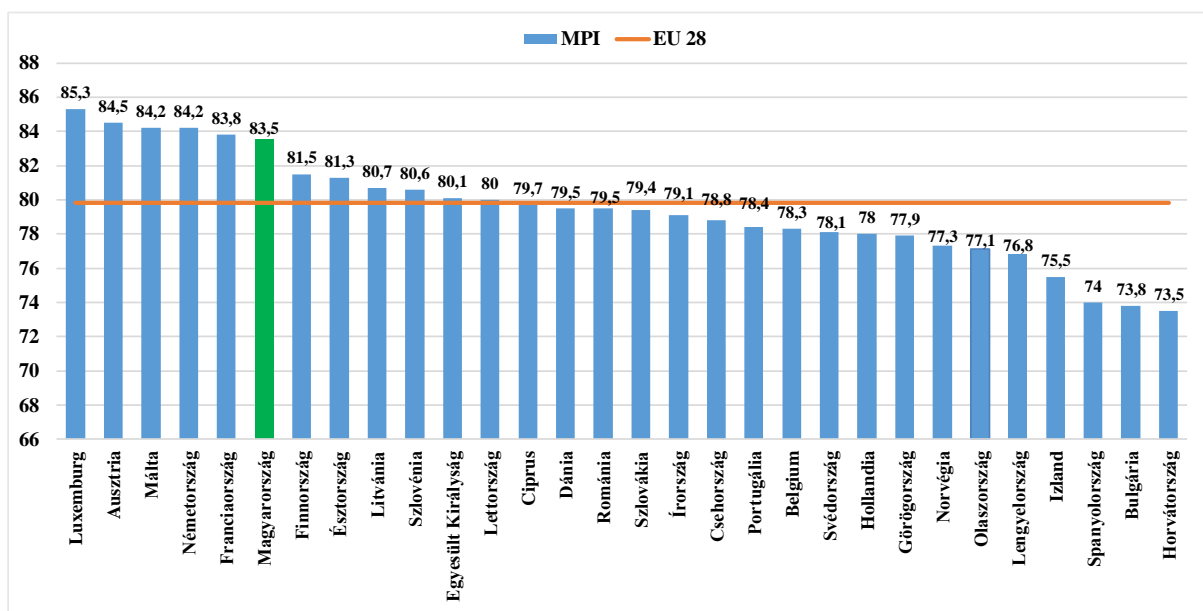


5. ábra: Szolgáltatási piacok teljesítménymutatója (MPI) EU-28, 2015

Forrás: Saját szerkesztés a (Markets Scoreboard, 2016, p. 153) dokumentum adatai alapján

A szolgáltatások terén a legjobban teljesítők a „légiforgalmi”, a „gépjármű-biztosítások” és a „kulturális és szórakoztatási” piacok. A legrosszabbul teljesítők pedig a „jelző” (az előző évekhez képest sincs változás), a „kölsönök, hitelek és hitelkártyák, valamint a „magán-életbiztosítások” piaca. Ezzel szemben az energetikai-, (különösen a villamosenergia és a gázszolgáltatás terén jelentős növekedés figyelhető meg.

Az MPI értéke az egyes európai országokban (6. ábra) szignifikánsan eltér egymástól, ami nemcsak a teljesítmény tényleges különbségeiből adódhat, hanem annak egyéb (társadalmi, gazdasági) okai is lehetnek, például a kulturális különbségek, az eltérő fogyasztói szokások, a tudatosabb, kritikusabb fogyasztók, az árkülönbségek, az adott ország gazdasági helyzete, és így tovább. Mindezt figyelembe véve a piaci teljesítményt 2015-ben a luxemburgi, az ausztriai és a máltai fogyasztók értékelték a legmagasabbra, míg a horvát, a bolgár és a spanyol fogyasztók voltak a legkritikusabbak. A hazai fogyasztók sokkal pozitívabbnak tekintik a piacokat a korábbi évekhez képest, hiszen 2015-ben 83,5 pontos értékkel, 3,7 százalékponttal haladta meg az EU-28 átlagát (79,8), amely 8,6 százalékpontos emelkedést jelent 2013-hoz képest. A fogyasztók a szolgáltatások piacát értékelik kevésbé jónak (82,6), így is meghaladva az EU-28 átlagát 4 százalékponttal. Magyarország az elmúlt években rendkívüli javulásról tett tanúbizonyságot, mert míg 2013-ban ebben a rangsorban a 23. helyet foglalta el, addig 2015-ben már 6. helyet.



6. ábra: Piaci teljesítménymutató (MPI) Európában- összes piac, 2015

Forrás: Saját szerkesztés (Markets Scoreboard, 2016, pp. 103-193) dokumentum adatainak felhasználásával

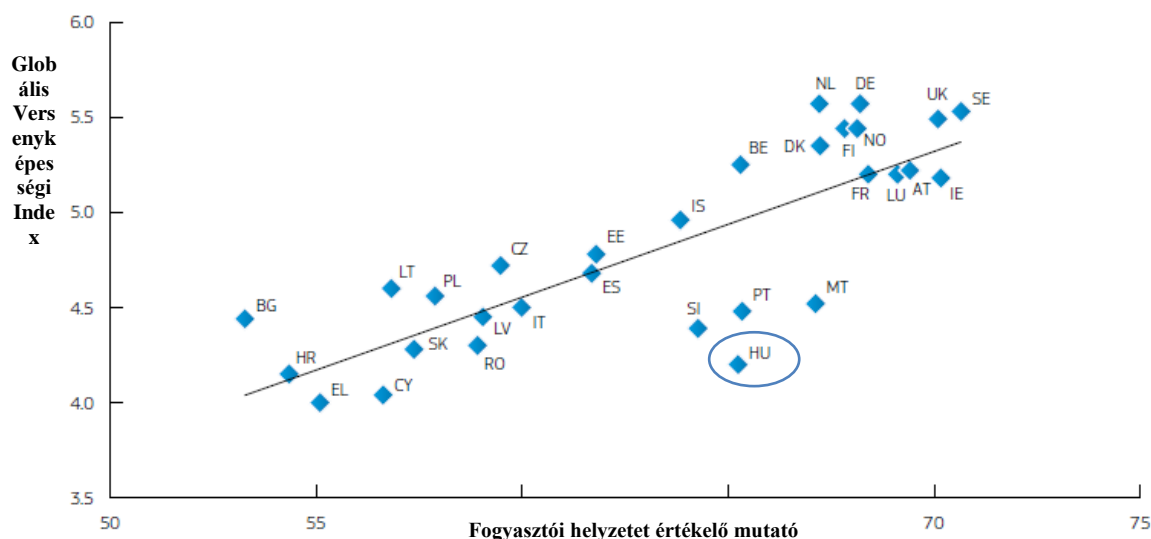
A piacokat a digitális forradalom megjelenése jövőbeli kihívások elé állítja, amely a vásárlási szokásokat is folyamatosan átalakítja, így a digitális termékek/szolgáltatások kapcsán felmerülő problémák kezelése fő prioritásként fog szerepelni a jövőben. Az EU 2015-ben stratégiát dolgozott ki a digitális egységes piac előtt álló akadályok kezelésére három pillér köré építve: 1) az internetes termékek és szolgáltatások elérhetőbbé tétele az európai fogyasztók és vállalkozások számára; 2) a digitális hálózatok és szolgáltatások prosperálásához szükséges körülmények és egyenlő versenyfeltételek megteremtése és 3) az európai digitális gazdaság növekedési potenciáljának maximalizálása. Az EU-ban erre

vonatkozóan dolgozták ki az úgynevezett **digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutatót (Digital Economy and Society Index - DESI)**, amely több mint 30 mutató eredményeit összesíti, és a digitális teljesítményt mérő súlyozásos rendszer szerint rangsorolja a tagországokat. A DESI súlyozott mutatócsoportjai:

- 1) az összekapcsoltság;
- 2) digitális készségek („humán tőke”);
- 3) a digitális technológiák integráltsága;
- 4) az internethasználat;
- 5) a digitális közszolgáltatások.

A DESI azt méri, hogy az egyes tagállamokban mennyire elterjedt, megfizethető az internet, a lakosság milyen mértékben rendelkezik az internethasználathoz szükséges készségekkel, milyen tevékenységeket folytatnak online, mennyire fejlettek a főbb digitális technológiák (e-számlázás, felhőalapú szolgáltatások, e-kereskedelem) és a digitális közszolgáltatások (e-kormányzat, e-egészségügy). Magyarország az EU-28 országa között a 20. helyet foglalta el 2017-ben. Az első megállapítások szerint az uniós lakosság többsége rendszeresen használja az internetet. A kis- és középvállalkozásoknál az e-kereskedelem többször akadályokba ütközik. A digitális közszolgáltatások pedig egyes országokban a mindennapok szerves részét képezik, míg szinte teljesen ismeretlenek másokban (Európai Bizottság, 2015).

A Világgaazdasági Fórum 2003 óta minden évben közzéteszi a világ országainak versenyképességi rangsorát, a **Globális Versenyképességi Index (Global Competitiveness Index - GCI)** által. Ez a legátfogóbb ilyen jellegű mutató a világon, amely 114 olyan részmutatóból áll össze, amelyek befolyásolják a termelékenységet és a hosszú távú növekedési potenciál alakulását. Az EU-tagállamok közül a legjobb indexet 2017-ben Hollandia érte el, így ismét a globális -137 országot tartalmazó - lista 4. helyére került, megelőzve Németországot, amely ezúttal is az 5. helyezett lett a versenyképességi rangsorban. Magyarország a 60. helyen áll, 4,3 pont versenyképességi index-szel. A mutatót összevetve a fogyasztói helyzetet értékelő mutatóval adódik az alábbi 7. ábra. Láthatóan Magyarország periférikus, lemaradó helyen van, Szlovákiával, Portugáliával, Görögországgal, Ciprussal és Romániával egy csoportban.



7. ábra: A fogyasztók helyzetét értékelő mutató és Globális Versenyképességi Index, 2016

Forrás: Consumer Condition Scoreboard, 2017

Az ábrából levont következtetések helytállóságát mutatja, hogy a két mutató között magas a korreláció (0,81), amely alátámasztja azt a nézetet is, mely szerint a fogyasztóvédelem sokkal inkább a versenyképesség egyik fő meghatározó tényezője, mint annak akadályozója.

IRODALOMJEGYZÉK

- Beernaerts, S., Chomicka, A., Colova, Z. & Csajbok, S., 2013. EU Budget 2012, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Consumer Conditions Scoreboard, 2017. *Consumers at home in the Single Market*, Belgium: Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISSN 2466-9687
- Consumer Policy, 2007-2013. *Annual Work Programme in the area of Consumer Policy*. Consumer Policy, 2011. *Javaslat - az Európai Parlament és a Tanács Rendelete a 2014–2020 közötti időszakra vonatkozó fogyasztóvédelmi programról*.
- EUMSZ, 2010. *Az Európai Unió Működéséről szóló Szerződés egységes szerkezetbe foglalt változata*.
- EURÓPA 2020, 2010. *EURÓPA 2020 - Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája*, Brüsszel: Európai Bizottság.
- Európai Bizottság, 2007. *A Bizottság közleménye a Tanácsnak, az Európai Parlamentnek és az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak- Közösségi fogyasztóügyi politikai stratégia 2007-2013*.
- Európai Bizottság, 2013. *SWD (2013) 291. A fogyasztói piacok eredménytáblája. Otthon az egységes piacon*, Brüsszel: ismeretlen szerző
- Európai Bizottság, 2014. *Bizottság jelentése a fogyasztóvédelmi jogszabályok alkalmazásáért felelős nemzeti hatóságok közötti együttműködésről szóló 2006/2004/EK európai parlamenti és tanácsi rendelet (a fogyasztóvédelmi együttműködésről szóló rendelet) alkalmazásáról*, Brüsszel: COM(2014) 439 final.
- Európai Bizottság, 2015. *Mennyire digitális országban él Ön? A legfrissebb adatok szerint Európának van még mit fejlődnie*.
- Eurostat, 2015. *Real adjusted gross disposable income of households per capita*.
- Market monitoring, 2013. *Monitoring Consumer Markets in the European Union 2013 Part III*, Brüsszel: European Commission.
- Markets Scoreboard, 2016. *Consumer Markets Scoreboard - Making markets work for consumers*, 12th edition, Belgium: Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISSN 2466-9687

ORSZÁGJELÖLÉSEK

Rövidítés	Megnevezés
AT	Ausztria
BE	Belgium
BG	Bulgária
CY	Ciprus
CZ	Csehország
DE	Németország
DK	Dánia
EE	Észtország
EL	Görögország
ES	Spanyolország
FI	Finnország
FR	Franciaország
HR	Horvátország
HU	Magyarország
IE	Írország
IT	Olaszország
LT	Litvánia
LU	Luxemburg
LV	Lettország
MT	Málta
NL	Hollandia
PL	Lengyelország
PT	Portugália
RO	Románia
SE	Svédország
SI	Szlovénia
SK	Szlovákia
UK	Egyesült Királyság

SZOLGÁLTATÁSOK ERŐFORRÁSTERVEZÉSE A TERMELÉSIRÁNYÍTÁSMÓDSZERÉVEL EGY FELSŐOKTATÁSI PÉLDA SEGÍTSÉGÉVEL

Lates Viktor

mestertanár

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

szvlates@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A felsőoktatási képzések kínálatának szélesedése, az egy időben futó többféle képzési programok, valamint az egyéni hallgatói képzési utak megjelenése az oktatás erőforrástervezését összetett feladattá tette. A hagyományos módszer pontatlan, és számos tűzoltó jellegű tevékenységet tesz szükségessé. Az oktatási feladatok tervezésére azonban más módszer is használható: a hallgatói információs rendszer és a képzési programok adatait felhasználva, a termelésmenedzsment szükséglettervezési módszerének segítségével pontosabb eredmény kapható, és akár több időszakra előre is becsülhető a feladatmennyiség. A módszer alapja az adatok megfelelő összegyűjtése, tisztítása, az egyedi értékek helyes kezelése. A tevékenység nem egyszeri, ezért szükséges a megfelelő adatfeldolgozási folyamatlépések kidolgozása, lehetőség szerinti automatizálása.

SUMMARY

Deue to the widening offer of university trainings, the simultaneously running distinct programmes, and the unique student subject choices made the task of resource planning complex. The traditional method is inaccurate, and necessitates numerous ad-hoc solutions. However, the planning of education tasks can be carried out by using the data from the student information system and the training programmes, and the MRP methods of operations management more precise results can be attained, and for longer time periods. A method is based on the collection, cleaning and integration of the available data. Since this task is repeated, the adequate data processing steps should be developed, and possible automated.

1. BEVEZETÉS

Dolgozatomban arra keresem a választ, hogy a termelésmenedzsment eszközei használhatóak-e a szolgáltatások erőforrástervezési problémáinak megoldásához.

A felsőoktatásban az elmúlt 20 évben a hallgatók által felvehető szakok száma megnövekedett. A vizsgált intézményben, a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karán az ezredforduló óta a nem posztgraduális szakok száma szintén a többszörösére növekedett. Emiatt az az oktatott tárgyak száma is megnőtt, és a féléves oktatási feladatok tervezésekor nehezebbé vált a felkészülés. A következő időszak oktatási feladatai nehezebben határozhatóak meg, és ez az oktatással kapcsolatos számítógépes adminisztráció növekedése miatt még nagyobb problémát jelent.

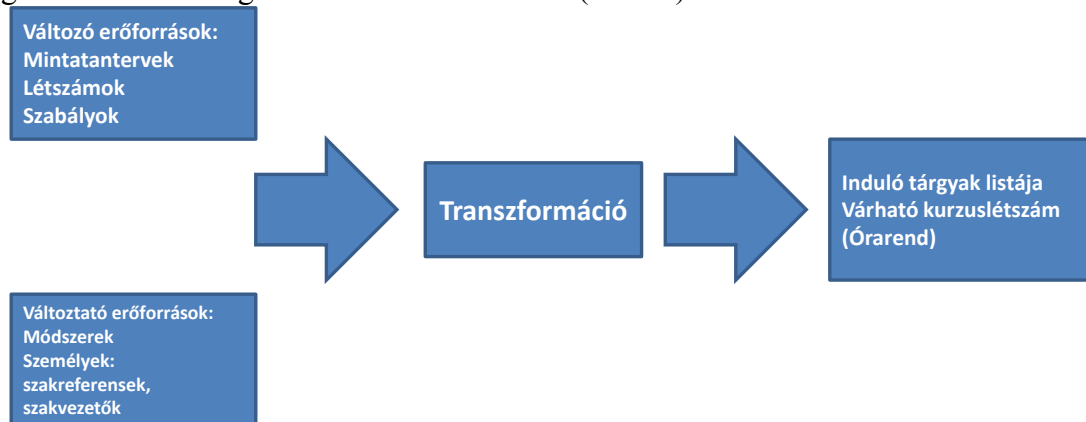
A következőekben a különböző időszakok főbb oktatással kapcsolatos tervezési megközelítéseit mutatom be, valamint a termelési folyamatokkal való hasonlóság alapján egy lehetséges új megközelítést mutatok be. A tervezés ebben az esetben elsősorban azt jelenti, hogy meghatározzuk az alábbiakat:

- Az adott félévben meghirdetendő tárgyak listáját.
- A meghirdetés módját (vizsgakurzus vagy nem).
- Azt, hogy az adott tárgyat hány fő, vagy megközelítőleg hány fő hallgató veszi fel.

Ezen adatok meghatározása szükséges az alábbiakhoz:

- Az órarend tervezéshez: mennyi és mekkora teremre van szükség, és hány csoportban történjen az oktatás.
- A tárgyak felelősei és oktatói előre fel tudjanak készülni az oktatásra.

Ebben a vizsgálatban az oktatott tárgyakat és a meghirdetendő kurzusokat az oktatáshoz, mint szolgáltatáshoz szükséges erőforrásnak tekintem (1. ábra).



1. ábra: Input – transzformáció – Output modell az oktatás erőforrástervezésére

2. AZ OKTATÁSI FELADATOK TERVEZÉSE

Az oktatási feladatok és tervezésük tartalma nem mindig ugyanazt jelentette. Mintegy 15 évvel ezelőtt egész más feltételek mellett az oktatott órákat előre meghatározni, és az órarendeket elkészíteni. Ebben az időszakban:

- Viszonylag kevés szak indult, és a jellemző az öt éves osztatlan képzés volt.
- A tanrend ritkán változott, és a változások nem voltak jelentősek.
- A képzési rend egyszerű volt: a kreditrendszer bevezetése előtt, ha valaki egy tárgyat nem teljesített a félévben, akkor az egész félévét ismételnie kellett. Ez valójában nem minden esetben jelentette a tárgyak újbóli teljesítését, de mindenképpen egyszerűsítette a várható létszámok számítását.
- Az azonos évfolyamon lévő hallgatók nagy része ugyanazokat a tárgyakat tanulta: az első három éven nem voltak szakirányok.
- Noha szorosan nem tartozik ide, de az oktatásra használható tantermek száma, mint erőforráskorlát szerepe kisebb volt.
- Az integrált informatikai rendszer hiánya miatt a képzéssel kapcsolatos díjak befizetése, ennek ellenőrzése nem volt automatizált.

A fentiek következtében az erőforrástervezés látszólag egyszerű volt. Ha a tanterv egységes és viszonylag állandó, az oktatott tárgyak könnyen előre meghatározhatóak.

A következő időszakban a bolognai, alapszakokra és mesterszakokra épülő rendszer az erőforrástervezést bonyultabbá tette, ami a következő okokhoz kapcsolódik:

- Megnövekedett a szakok száma, ugyanakkor egy szakon kevesebb hallgató volt.
- A kreditrendszer miatt nehezebb volt a felsőbb évfolyamok esetén az évfolyamon tanuló – és a tárgyakat felvevő - létszámot becsülni.
- A képzésben résztvevő hallgatók esetében a kreditrendszerű oktatásban már nem mindig tudjuk könnyen értelmezni az „évfolyamát”, illetve ez nem minden esetben utal a felveendő tárgyaira.
- A hallgató „végzős” évfolyama sem meghatározható: lehet, hogy a felvétel óta eltelt félévek száma alapján utolsó éves, de még mondjuk 10 kreditnyi tárgyat nem teljesített: ez esetben nem végzős, illetve nem utolsó éves a hallgató.

- A tárgyakat felvevő hallgatók létszáma a korábbi módszerrel nehezebben határozható meg: pontos nyilvántartás kell a hallgatók már teljesített tárgyairól, valamint figyelembe kell venni a tárgyak felvételének előkövetelményét is.
- Ebben az időszakban a mintatantervek többször is változtak, ami szintén nehezítette a tervezést.

Meg kell jegyezni, hogy a fenti okok egy része a kreditrendszerű oktatás bevezetésétől nem független.

2. AZ OKTATÁSI ERŐFORRÁSTERVEZÉS MEGKÖZELÍTÉSEI

Az első időszakban az oktatási feladatok tervezése viszonylag egyszerű volt: mivel sem a tantervek, sem a létszámok nem változtak jelentősen, valamint az egyes évfolyamok létszamai jól előrejelezhetőek voltak, a meghirdetendő tárgyak listája évről-évre nagyjából ugyanaz maradt. Így a tervezés lényegében a korábbi évek tanrendjén alapult, a változások átvezetésével. Ezen időszak elején még a számítógépes hallgatói információs rendszer sem volt általánosan elterjedve, így az ezzel kapcsolatos feladatok nem jelentkeztek.

Azonban a kreditrendszerre való áttérés, valamint a bolognai rendszerű oktatás bevezetésével a feladat nehezebbé vált.

2.1.Oktatási feladatok meghatározása a felvettek létszáma alapján

Egy lehetőség az adott szemeszter oktatási feladatainak meghatározására a felvettek létszámából történő kiindulás. Ekkor az, hogy egy tárgyat meghirdetünk-e, attól függ, hogy az érvényes mintatantervekben szerepel-e az adott félévben, és ha igen, akkor a létszám az adott mintatanterven „induló” létszámtól függ.

1. Megnézzük a mintatanterv szerint az adott félévben teljesítendő tárgyakat.

2. A létszáma az adott félévvel korábban felvett hallgatók létszáma lesz.

Ebben az esetben a mintatanterv előrehaladása lényegében egy hullám indulásához hasonlít: a felvett hallgatók létszámával számolunk a tanterv előrehaladása szerinti az egyes években, ahogy a hullám terjed egy zárt rendszerben (2. ábra).

n. szemeszter	1/1. tárgy		
	1/2. tárgy		
	1/3. tárgy		
	1/4. tárgy		
	1/5. tárgy		

n+1. szemeszter	2/1. tárgy	1/1. tárgy	
	2/2. tárgy	1/2. tárgy	
	2/3. tárgy	1/3. tárgy	
	2/4. tárgy	1/4. tárgy	
	2/5. tárgy	1/5. tárgy	

n+2. szemeszter	3/1. tárgy	2/1. tárgy	1/1. tárgy
	3/2. tárgy	2/2. tárgy	1/2. tárgy
	3/3. tárgy	2/3. tárgy	1/3. tárgy
	3/4. tárgy	2/4. tárgy	1/4. tárgy
	3/5. tárgy	2/5. tárgy	1/5. tárgy

2. ábra. Adott szemeszter meghirdetendő tárgyai

Ez a módszer nem veszi figyelembe a létszám változását, a passzív féléveket, vagy az egyes tárgyakat nem teljesítő, és későbbi félévben ismét felvevő hallgatók létszámát. A gyakorlat az

mutatja, hogy a mintatantervükből „kieső” hallgatók számára számos esetben is egyénileg kell a tárgyakat meghirdetni a regisztrációs időszakban: ez többnyire váratlan és jelentős feladat.

2.2. Oktatási feladatok meghatározása a hallgatók előrehaladása alapján

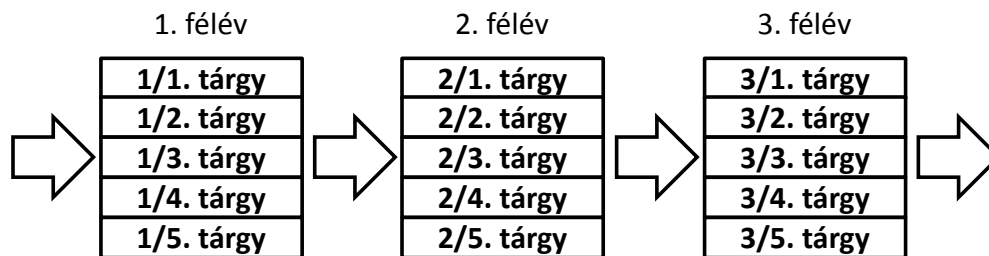
A hallgatók előrehaladását egy gyártási folyamathoz is hasonlíthatjuk, természetesen korlátokkal.



2. ábra. Termelési folyamat lépései (saját szerkesztés)

Egy tetszőleges gyártási folyamat egyszerű, egyvonalas gyártási rendszer esetében modellezhető az elvégzendő lépések sorozataként, ahol az egyes lépések között logikai kapcsolat van: a 2. művelet csak akkor kezdhető meg, ha az első művelet befejeződött. Ha azt nem egyéni hallgatóra értelmezzük, hanem a felvett hallgatók csoportjára, akkor ez megfelel az előző esetben értelmezett gyártási folyamatnak, néhány eltéréssel.

Azonban ezeket a lépéseket nem csak a hallgatók csoportjára, hanem az egyes hallgatókra is lehet értelmezni. Ebben az esetben a művelet elvégzése megfelel annak, hogy a hallgató teljesít egy tárgyat.



3. ábra: A tárgyak meghirdetése a féléves előrehaladás alapján

Itt azonban egy félévben több tárgy is teljesítendő, és ezek függetlenek egymástól, de egyidejűek. A képzés teljesítése azt jelenti, hogy a hallgatók minden tárgyat teljesített (természetesen más feltételek teljesítése is szükséges). A tárgyak teljesítésének a sorrendje – első közelítésben – nem lényeges.

Ebben az esetben az oktatási feladatok tervezése a következőképpen zajlik:

1. Meghatározzuk minden egyes hallgatóra, a hallgató képzésen felvett minden mintatantervére a még nem teljesített tárgyait. Ezt aktív és passzív féléven lévő hallgatókra is elvégezzük.
2. Ezek közül kiválasztjuk azokat, amelyek a következő félévben a hallgató mintatanterve szerint (őszi vagy tavaszi félév) indulnak.
3. Ezeket megjelöljük, azaz hallgatónként és tárgyaként a várható tárgyfelvételt rögzítjük. Ha a hallgatónak már van aláírása a tárgyból, akkor a CV-s létszámot jelöljük meg.
4. Ezután a megjelölt tárgyakat összegezzük, és az összegzett létszám lesz a tárgy következő félévi várható létszáma.
5. Amennyiben a tárgy kollokviumos, és a hallgatónak már van érvényes aláírása a tárgyból, akkor a CV-sként megjelölt. Ez nem fog óraterhelést jelenteni, de a kurzusok meghirdetésében segítséget jelent.

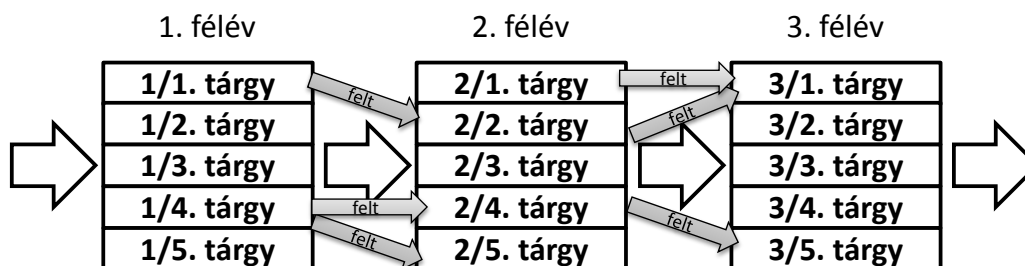
Ez a megközelítés hasonlít az anyagszükséglet-tervezés (MRP) módszerére: ha ismert az egyes műveletek végrehajtási ideje, a darabjegyzék és az adott időszakban előállítandó termékmennyiség, akkor – bizonyos szabályok figyelembe vételével – ebből meg lehet határozni az adott időszakban előállítandó termékek számát. Az MRP top-down módszere visszafelé végzi el az ütemezést, a záró határidőtől visszafelé számolja ki a megelőző

tevékenységek idejét és volumenét, az oktatás tervezésénél azonban bottom-up módszert használva, előre ütemezve tervezhetjük meg a későbbi időszakok (félévek) oktatási szükségleteit.

A módszer hiányossága, hogy nem veszi figyelembe az egymásra épülő tárgyakat, valamint nehézséget okoz meghatározni, hogy az egyes hallgató következő félévben a mintatanterv szerint hanyadik lesz.

2.3. Oktatási feladatok meghatározása az előrehaladás és az előfeltételek alapján

Az első probléma viszonylag egyszerűen kezelhető:



4. ábra. A meghirdetendő tárgyak, a teljesítendő előfeltételek alapján

Ebben az esetben az egyéni kurzusok esetén a tervezés harmadik lépése változik meg:

3. Az adott hallgató és az adott tárgy esetén ellenőrizzük, hogy a tárgy előfeltételei teljesültek-e. Ha igen, akkor rögzítjük az adott hallgatóhoz és az adott tárgyhoz a várható tárgyfelvételt. Ha van aláírás, akkor a várható CV-s tárgyfelvételt rögzítjük.

Ez a módszer a hálótervezési technikák elemeit használja fel: adott tevékenységet (tárgy felvételt) csak akkor lehet megkezdeni, ha a korábbi tevékenység már befejeződött.

A módszer alkalmazásában kérdés, hogy amikor a hallgató várható tárgyfelvevételeit meghatározzuk, a mintatanterv melyik félévét vegyük figyelembe. Ez a szabályos előrehaladástól eltérő hallgatóknál válik lényeges problémává:

- Ha egy hallgató az első éves tárgyaiból csak egyet nem teljesített, akkor várhatóan a második éves tárgyait mind fel fogja venni, a hiányzó első éves tárgy mellett.
- Ha azonban az első évfolyamon csak egy tárgyat teljesített, akkor várhatóan nem a második, hanem az első évfolyam tárgyait fogja ismételtten, elsősorban felvenni.

Egy lehetséges megoldás erre a problémára az, hogy feltételezzük, hogy elsősorban a már korábban felvett, de még nem teljesített tárgyait fogja ismét felvenni: ez lesz az elsődleges féléve. De valójában az oktatási feladatok tervezését ez lényegesen nem változtatja meg, hiszen biztosítani kell számára a későbbi féléves – akár utolsó éves - tárgyak felvételét is, ha a feltételek teljesülnek.

2.4. Későbbi félévek oktatási terhelésének előrejelzése

A módszer lehetőséget ad arra is, hogy a későbbi félévek oktatási terhelését is elvégezzük. Ehhez csupán szimulálni kell egy félév lefutását, azaz a várhatóan felvett tárgyak teljesítését meg kell becsülni: ehhez lehet használni a korábbi éves tapasztalatait. A következő félévben ebből kiindulva meg lehet kapni, hogy várhatóan – a tényleges és a szimulált – tárgyteljesítések alapján mekkora létszámok várhatóak.

3. A HASZNÁLAT FELTÉTELEI, KÖVETELMÉNYEI

A módszer használatához szükséges a pontosan definiált mintatanterv, ami tartalmazza:

- A tárgyak egyértelmű azonosítását.

- A tárgyak meghirdetésének félévét.
- A tárgyak felvételének előkövetelményeit (ha a tervezésnél az előfeltételeket is figyelembe akarjuk venni).
- A specializációk, szakirányok mintatantervét, adatait: mikor indul, milyen feltételekkel lehet jelentkezni.
- A tárgyak jellegét: kötelező, szabadon vagy kötelezően választható.
- A választható tárgyak listáját.

Amennyiben az előfeltételeket is figyelembe akarjuk venni a tervezéskor, akkor szükséges, hogy meglegyenek a korábbi tárgyteljesítések adatait: a hallgatói információs rendszer ezt tartalmazza.

Szükséges az is, hogy a hallgatók esetén az érvényes mintatantervüket ismerjük, és azt is, hogy melyik félévben kezdték a képzést: ezek az adatok szintén rendelkezésre állnak.

Fontos megjegyezni, hogy a tervezett tárgyfelvétel nem biztos, hogy meg is történik: lehetséges, hogy a hallgató nem akarja felvenni a tárgyat, vagy későbbi félévben akarja csak teljesíteni. Ez egy gyártórendszeren nem történhet meg: itt azonban nem is feladat, hogy minden tervezett tárgyfelvétel megtörténjen, azonban a lehetőségét biztosítani kell: eza megközelítés elsősorban ezt segíti.

4. EREDMÉNYEK ÉS TOVÁBBI LEHETŐSÉGEK

A bemutatott megoldás nem csak a tárgyak, valamint a tárgyak létszámai tervezését segíti: meghatározható a szükséges csoportok száma, és a termék száma, illetve a termék nagysága is.

A saját mintatanterv előrehaladásától „lemaradó” hallgatók felvenni kívánt tárgyai is előre ismertek lesznek, az egyéni tárgyfelvetelek megszüntethetőek.

A szakirányválasztás hasonló módon kezelhető: adott feltétel teljesülése esetén, a szakirányválasztásban várhatóan résztvevő hallgatók száma meghatározható. Ez a tárgyfelvétellel megegyező módon történik, és a passzív féléven lévő, vagy onnan visszatérő hallgatók sem maradnak ki.

Lehetőség van arra, hogy a hallgatókat a tárgyfelvételi időszak végén figyelmeztessük, ha valamelyik tárgy felvétele figyelmetlenségből kimaradt.

A módszer megteremti annak is az elméleti lehetőségét is, hogy a tárgyak és a kurzusok meghirdetése automatikusan történjen, azonban ezt a hallgatói információs rendszer nem teszi lehetővé. Az oktatók kurzushoz rendelését azonban továbbra is kézzel kellene elvégezni.

IRODALOMJEGYZÉK:

Nigel Slack (2008) : Operations Management, Pearson Publishing
Tanulmányi tájékoztató 2003/2004 tanév. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, 2003
Miskolci Egyetem Hallgatói Követelményrendszer III. kötet

A MAGYAR TERMÉSZETVÉDELMI HATÓSÁGI IGAZGATÁS MŰKÖDÉSI JELLEMZŐI A NEW PUBLIC MANAGEMENT TÜKRÉBEN

Kerchner András

egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, 3515 Miskolc-
Egyetemváros, Egyetemváros u. 1., mobil: 0630/505-8283, email: szvka@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A Kormány jövőbeli elképzelései szerint szeretne minél több hatósági közszolgáltató tevékenységet a járási hivatalokhoz rendelni, ez által növelni a szubszidiaritást (a közszolgáltatásokat minél közelebb vinni az állampolgárokhoz). Ez egy pozitív célzatú elképzelés illetve szorosan kapcsolódik a New Public Management alapelemeihez, de a megfelelő szakembergárda és a technológiai-infrastrukturális háttér biztosítása kapcsán még sok kérdés övezi ezt a szándékot. Összességében elmondható, hogy 2010 után a szigorúbb gazdálkodás, a saját bevételek szerzésére való ösztönzés és törekvés (ld. nemzeti park igazgatóságok), a formai dereguláció (eljárési határidők és az igazgatási szolgáltatási díjak csökkentése – tehát a külső stakeholdereknek való megfelelés) valamint az ügyfél-elégedettség növelése konzekvens analógiát mutatnak a New Public Management alapelveivel. Ehhez kapcsolódik a stratégiaalkotás intenzifikálódása is (pld. Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program).

SUMMARY

The Hungarian government's vision for the future is that as many functions belonging to state administration should be delegated to district administration as possible in order to be in line with the principle of subsidiarity (bringing public administration closer to citizens). This is a favourable vision, which completely complies with the New Public Management guidelines. However, there are still some issues awaiting to be resolved since well-trained experts are to be hired and a background technological infrastructure is to be improved. Since the 2010s a stricter budget management has been implemented, the generation of own-source revenues (for example, National Park Directorate) has been enhanced, a formal deregulation (shorter procedural deadlines, lower administrative charges, that is compliance with external stakeholders) has been introduced and customer satisfaction has been increased, which entirely complies with the New Public Management (NPM) guidelines. So does the intensification of strategic development (for example, ZoltánMagyary's Public Administration Development Programme).

1.BEVEZETÉS

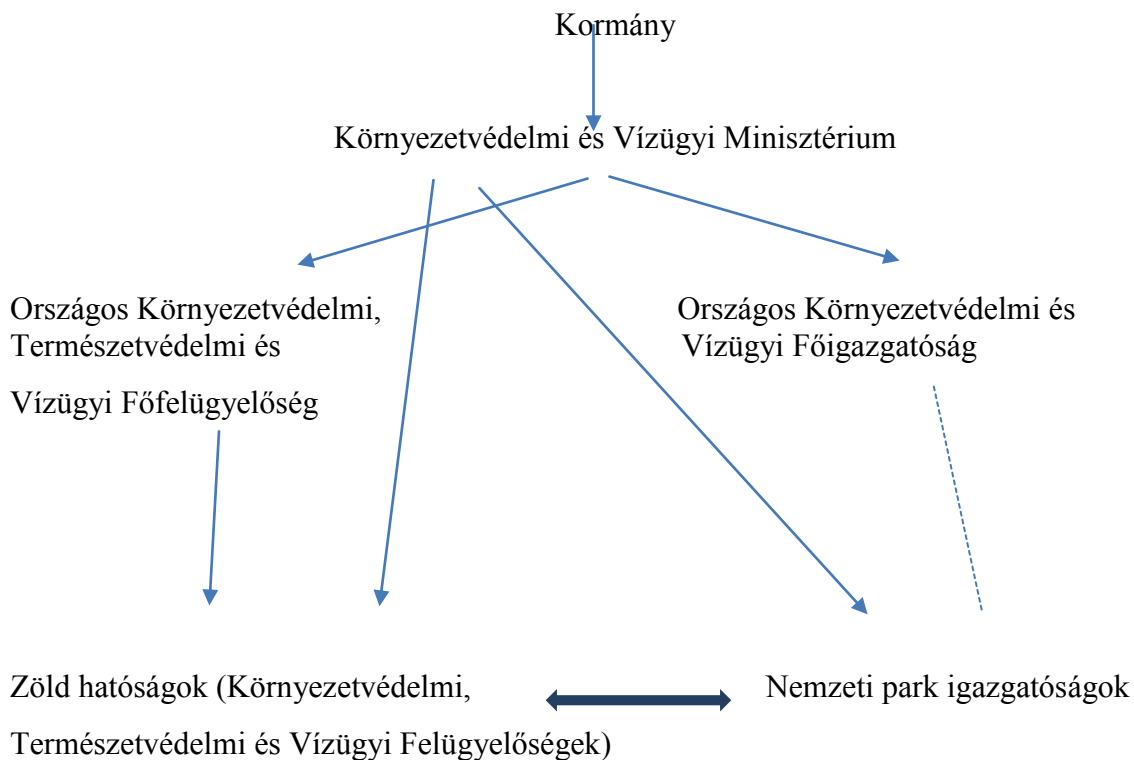
A nemzeti park igazgatóságokat érintő átszervezés, bár szükségszerűsége megkérdőjelezhető volt, 2005. január 1.-vel megvalósult. A létrejövő zöld hatóságok (környezetvédelmi, természetvédelmi és vízügyi felügyelőségek) és az átalakult igazgatóságok együttesen továbbra is megfelelő szinten tudták tartani az állami természetvédelmet. A zöld hatóságokon belül a természetvédelemnek, akárcsak a másik két területnek, vétőjoga volt a hatósági, szakhatósági döntések tekintetében, máskülönben a természeti érdekek háttérbe szorulhattak volna egyéb szempontokhoz képest. Emellett döntő szerepe volt a természetvédelmi hatóság és a nemzeti park igazgatóság közötti együttműködésnek. Ennek hiányában veszélybe kerülhetett volna a döntések szakmai megalapozottsága, valamint - természetvédelmi örök hiányában – azok érvényesíthetősége (Bányai, 2005).Érdemes megvizsgálni az átszervezést

Európai Unió szempontból is. Közismert, hogy az EU a nemzeti közigazgatásra nézve nem hozhat kötelező működési vagy szervezeti jellegű szabályokat, mivel az ilyen jellegű szabályozás kizárólagos tagállami hatáskörbe tartozik. Ennek ellenére az Unió indirekt módon mégis befolyásolja a tagállamok közigazgatását, mivel az úgy kell működjön, hogy alkalmas legyen a közösségi feladatok és célok végrehajtására. Ennek alapját az EK szerződés 5. Cikke teremtette meg. Eszerint „a tagállamok feladatkörébe tartozik, hogy megtegyenek minden megfelelő, akár általános, akár különös intézkedést annak érdekében, hogy biztosítva legyen a közösségi jog hatékony alkalmazása és érvényesítése a nemzeti jogrendszeren belül.

Mindehhez még hozzá kell tenni, hogy a hatósági és vagyonkezelői feladatok szétválasztásának más alternatívája is lehetett volna. A 2004-es januári átalakításhoz hasonlóan itt is meg lehetett volna valósítani önálló természetvédelmi hatóságok felállítását (Bányai, 2005). De ez a megoldás, illetve az, hogy nem vonják össze a természetvédelmi, környezetvédelmi és vízügyi hatósági feladatokat, amellet, hogy tovább nehezíti a tárca szervezetrányítással összefüggő feladatait, költségesebb is. Ez ugyan önmagában még nem adhatna alapot e megoldás mellőzésére, de ha figyelembe vesszük, hogy az egyébként jelentős mennyiségű hatósági munka elvégzéséhez sem kell 30 embernél több, akkor érthetővé válik, hogy miért kerüli önálló természetvédelmi hatósági szervek felállítását a jogalkotó. Nem is illene ahhoz a jelenlegi tendenciához, ahol a közigazgatás racionalizálása a cél. Ez a munkamegosztás elméletileg a szervezet hatékonyabb működését segíti elő, csak az a kérdés, hogy a gyakorlatban eredményez-e olyan hatékonyságnövekedést, mely célszerűvé tesz egy ilyen átalakítást. Ami a szakmai háttér biztosítását illeti, a 341/2004. (XII. 22.) Korm. rendelet 21.§-a előírja, hogy a NPI-ok szakértőként működnek közre a zöld hatóságok megkeresése esetén. Ez sok esetben olyan ellentmondásos helyzetet alakíthat ki, melyben a NPI-ok szakértők és ügyfelek is az adott ügyben, hiszen az Áe. 3.§ (4) bekezdése értelmében az ügyfél jogai megilletik azt a szervet is, melynek feladatkörét az ügy érinti. Bár ez a helyzet, meglátásom szerint, egyszerű kijelöléssel orvosolható lett volna. Felmerülhet azonban, hogy 2005-öt megelőzően beszélhettünk e egyáltalán összeférhetetlenségről, hiszen az Áe. 19.§ (6) bekezdése kizárta, hogy egy közigazgatási szerv a saját ügyében döntsön. Ilyenkor a felettes szerv kell egy másik hatóságot kijelöljön az ügy eldöntésére (Nyilvánvalóan ez egy másik nemzeti park lesz, mely azonban az eljárásból kizárt igazgatóságához hasonló szellemben fog dönteni.) A Hortobágyi Nemzeti Park Igazgatóság értesülései szerint a minisztérium végzett egy felmérést arra vonatkozóan, hogy hány ilyen kijelölés történik egy évben. Az eredmény meglehetősen meglehetősen: éves átlagban mindössze húsz (Zsuffa, 2004). Ez megkérdőjelezi, hogy ezen „összeférhetetlenségi” helyzet lehetett-e valós indoka az átszervezésnek. Ezzel kapcsolatban azonban felmerül az a kérdés, hogy lehet-e önmérsékletet tanúsítani egy olyan területen, melynek szempontjait ez idáig nem különösebben vették figyelembe? Azonban hozzá kell tenni, hogy ez nem lenne összhangban a 2004 óta érvényesülő munkamegosztási koncepcióval, emiatt a felvetés létjogosultsága megkérdőjelezhető. A természetvédelmi tevékenység sikerét jelentősen befolyásolja a természeti értékek védett természeti területen kívüli fennmaradása. Ilyen szempontból a természet védelméről szóló 1996. évi LIII. törvény korszerűnek mondható, hiszen a természetvédelmi hatóság a védett természeti területeken kívül is erős jogosítványokat kapott (Balázs, 2004). Ez a klasszikus rezervátumszemlélethez képest új szemléletű természetvédelem a biológiai sokféleség megőrzésére összpontosít, stratégiája az élővilág sokféleségét, a fajok, társulások változatosságának összefüggő rendszerben történő megőrzését tűzi ki célul. Ennek megjelenése többek között a Natura 2000 program, melynek két alappillére a 79/409 ún. madárvédelmi irányelv és a vadon élő állatok és növények védelméről szóló, ún. élőhelyvédelmi irányelv (92/43 EKG ir.elv.).

1.1.A 2005. január 1-én hatályba lépett átalakítások eredményei

A nemzeti park igazgatóságokat érintő átszervezés, bár szükségszerűsége megkérdőjelezhető volt, 2005. január 1.-vel megvalósult. A létrejövő zöld hatóságok (környezetvédelmi, természetvédelmi és vízügyi felügyelőségek) és az átalakult igazgatóságok együttesen továbbra is megfelelő szinten tudták tartani az állami természetvédelmet (1. ábra). A zöld hatóságokon belül a természetvédelemnek, akárcsak a másik két területnek, vétőjoga volt a hatósági, szakhatósági döntés tekintetében, máskülönben a természeti érdekek háttérbe szorulhattak volna egyéb szempontokhoz képest. Emellett döntő szerepe volt a természetvédelmi hatóság és a nemzeti park igazgatóság közötti együttműködésnek. Ennek hiányában veszélybe kerülhetett volna a döntések szakmai megalapozottsága, valamint - természetvédelmi örök hiányában – azok érvényesíthetősége.



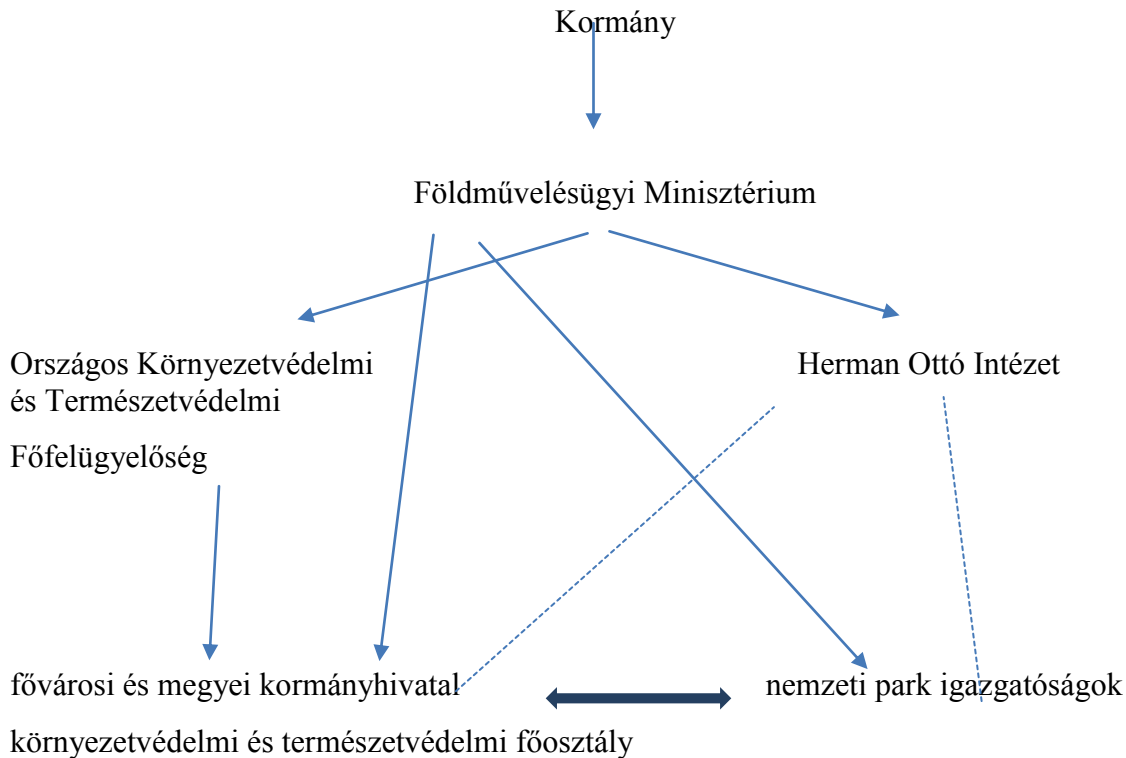
1.ábra A természetvédelmi igazgatási szervezetrendszer struktúrája a 2005. január 1-i átszervezéstől kezdődően a 2010-es kormányváltásig

Forrás: saját szerkesztés

2014. január 1. napjától újabb jelentős módosítás történt, megváltozott a környezetvédelmi, természetvédelmi és vízügyi felügyelőségek elnevezése és jogköre [481/2013. (XII. 17.) Kormányrendelet]. A rendelet értelmében a vízügyi hatósági feladatkör kikerült a KTVF-k feladatellátási köréből, a komplex zöldhatóságok tehát megszűntek és létrejöttek a környezetvédelmi és természetvédelmi felügyelőségek.

1.2.A magyar természetvédelmi igazgatási szervezetrendszer jelenlegi állapota

2015. április 1.-vel a környezetvédelmi és természetvédelmi felügyelőségek főosztályokként betagozódtak a kormányhivatali struktúrába [66/2015. (III. 30.) Kormányrendelet]. Összességében tehát a szakterület vesztett az önállóságából, jelenleg a fővárosi és megyei kormányhivatalok főosztályi hierarchiaszintjén foglalnak helyet (2. ábra).



2. ábra A természetvédelmi igazgatási rendszer struktúrája 2015. április 1. után

Forrás: saját szerkesztés

1.3.Üzleti szellem a közszférában

1.3.1. A New Public Managementről általánosan

A New Public Management pontos megfogalmazása nem egyszerű. Egyazon szerző akár többször is megkísérli a meghatározását. Lényegét így lehetne tömören összefoglalni: a közigazgatás megújítása üzleti módszerekkel (az üzleti életben bevált vállalat-szervezési és vezetési módszerekkel) (Flynn, 2007). Tehát ez egy olyan filozófia, mely fókuszában a közszféra fejlesztése, modernizálása áll. Konceptiója, hogy erőteljesebb piacorientáció alkalmazása a közszférában költség-hatékonysághoz vezet (Bower, 1977). Erre a közigazgatási reformra Magyarországon két fő probléma miatt volt szükség:

- állampolgárok elégedetlensége
- államháztartási hiány növekedése

Az állampolgárok elégedetlenségét a következő problémák okozzák:

- túlcentralizáltság
- túlpolitizáltság

ügyfél orientáltság hiánya
növekvő állampolgári igények, követelmények
Az államháztartási hiány növekedését pedig ezek a problémák okozzák:
állam tisztázatlan szerepe
túl és alulszabályozottság
szervezetek és folyamatok rossz hatékonysága
teljesítménymérés és értékelés hiánya

1.3.2. A New Public Management reformjai

A New Public Management reformjának két szintje van, makro és mikroszintű reformok (Horváth, 2010).

Makroszintű reformok:

A magán és a harmadik szektor nagyobb szerepvállalása
Privatizáció
Dereguláció
Állami támogatások leépítése
Szolgáltatások díjkötelessé tétele
Kötelező versenyeztetés

Mikroszintű reformok:

Stratégiai tervezés, programmenedzsment
Eredményorientált, vállalkozó típusú közigazgatási/közzszolgálati menedzserek, felhatalmazás
Szervezeti szintű teljesítménymenedzsment, teljesítményalapú finanszírozás
Egyéni teljesítményértékelés
Benchmarking
Teljes körű minőségmenedzsment

Ennek a reformfolyamatnak azonban számos akadálya volt. A menedzsertechnikák és üzleti elvek átvitele a privátszektorból a közzszférába nem konfliktus nélküli folyamat, mivel számos érdek és a hagyományos közigazgatási kultúra dolgozik ez ellen.

1.3.3. New Public Management jellemzői

Ellenőrzés
Eredmények fontossága
Üzleti szellem közzszektorba való bevezetése
Kontroll
Fegyelem

A többi közzszférában jelenlévő vezetési szemlélettel szemben eredmény és hatékonyság orientált, amittöbbekköztazállamiköltségvetésmentedzselésénkeresztülképz el. A New Public Management kiemeli a gazdasági, vezetői elveket és alkalmazza ezeket a közzszférában (Horváth, 2010).A közzszolgáltatások élvezőit fogyasztóknak, míg a polgárokat részvényeseknek tekinti, célja, hogy a szociális/jóléti államot neoliberais állammá változtassa vissza, amely csak a legfontosabb közzfeladatokat látja el és egy hatékony közigazgatási rendszer kiépítésén dolgozik. Alkalmazás szempontjából alapfeltétele a demokrácia és jogállamiság.

1.3.4. A New Public Management céljai

Magánvállalati menedzsmentben alkalmazott technikák átvétele a közszférába
közszektor hatékonyságának, eredményességének és fogyasztó-orientációjának növelése
állam szerepének redukálása és/vagy átalakítása

Az üzleti szellem közszektorba való alkalmazása több szinten lehetséges. A közmenedzsment tevékenysége három fő területen érvényesül: az állam társadalmi szerepének alakulásában, a kormányzati tevékenységben és az állami szervezetek működésében (Horváth, 2010). Elsőként az állam és a társadalom viszonyát taglalom. A filozófiaszerint az államnak kell vonulnia a közfeladatok megszervezésének területéről, amit a magánszféra célszerűbben és hatékonyabban tud megvalósítani (Ferlie et al., 2007). A második legfontosabb cél a piacosítás, vagyis a piaci mechanizmusok kiterjesztése, ami jelenti egyfelől a tulajdonviszonyok megváltoztatását, másfelől a versenyszektor ösztönzőinek megjelenését a közfeladatok ellátásában. A harmadik kulcsszó a privatizáció. A privatizáció a kormányzati szerepvállalás csökkenését, a magánszférának a közösségi feladatok ellátásában való előretörését jelenti. Negyedik pont a dereguláció, vagyis a szabályozások csökkentése, ahol a menedzsment filozófiája szembemegy a normatív alapokon álló berendezkedéssel, és igyekszik felszabadítani a szektorokat a túlszabályozottság alól. Az utolsó pont a „PPP” (Public Private Partnership), a köz és magánszeaktor partneri együttműködése, a magánszeaktor erőforrásainak bevonása a közcélok megvalósításába.

2. MÓDSZERTAN

A vizsgálat fókuszaként a 2005. január 1. és a 2010-es kormányváltás közötti időszakot szeretném összehasonlítani a 2010-es kormányváltás utáni helyzettel. Az összehasonlítás elvégzéséhez kézenfekvő volt a SWOT-analízis és a PEST-módszer használata. A 2015. április 1-i dátum is jelentős választóvonalat jelent, hiszen ekkor fejeződött be a fővárosi és megyei kormányhivatali struktúra teljes kiépítése a környezet- és természetvédelmi hatósági szervek integrálódásával.

A SWOT-elemzés a stratégiaalkotás folyamatának egyik lépése. Gyakran találkozhatunk amódszerrel, illetve a fogalommal SWOT-analízis néven is.

A SWOT elemzéssel feltérképezhetjük egy piac, iparág, üzlet, termék, szolgáltatás stb. piaci életképességét, illetve megismerhetjük, hogy mely feladatok a legfontosabbak stratégiai szempontból.

A SWOT-elemzés magyar megfelelője a GYELV-elemzés:

- Gyengeségek: belső tényezők: olyan dolgok, amik nem jól működnek, de lehet rá befolyás, hogy jobb legyen.
- Erősségek: belső tényezők: pozitív dolgok, amik jól működnek, és lehet rá befolyás, hogy még jobban működjenek.
- Lehetőségek: külső tényezők: olyan adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek, és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket.
- Veszélyek: külső tényezők: olyan korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot is jelentenek.

Amikor SWOT elemzést végzünk a stratégia kiértékelése céljából, akkor a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy mindenféle erősséget, gyengeséget, lehetőséget és veszélyt felsoroljunk, hanem inkább azon, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a stratégiával. Ez még mindig nem elég, mert néhány erősség vagy gyengeség fontosabb lehet a stratégia építésénél vagy a piaci helyzet szempontjából, mint a többi, és ugyanez vonatkozik a lehetőségekre és veszélyekre is. Fontos tehát, hogy a SWOT-listát kiértékeljük abból a

szempontból, hogy milyen következményei vannak a stratégiára nézve, és a stratégia alkotásánál milyen területeket kell még feltárni. A SWOT analízist elsődlegesen az üzleti szektor vizsgálatára fejlesztették ki, hiszen a stratégiaalkotás alapvetően az üzleti vállalkozásoknál jelenik meg, mint meghatározó mozgatórugó, de a módszer van annyira rugalmas, hogy egyéb szempontok figyelembevétele mellett a közszféra szervezeteire is sikeresen adaptálható (Horváth, 2010).

Egy vállalat makrogazdasági vizsgálatához a **PEST elemzés** nyújt segítséget, melyben négy dimenzió mentén vizsgálhatjuk a vállalkozás környezetét. A mozaikszó angol és magyar nyelvű összetevői: Political (politikai), Economic (gazdasági), Socio-cultural (társadalmi) és Technological (technológiai) környezetet jelölnek. A PEST elemzés során a vállalkozásra ható hosszabb távú környezeti tendenciákat vesszük számba és strukturáljuk, ezal kiemelhetővé válnak azok a fontosabb tényezők, amelyek befolyásolhatják a stratégiai döntéseket. Cél megtalálni a jelen és jövő fontos környezeti tényezőit, amelyek a szervezet szempontjából meghatározóak. A PEST elemzés négy dimenzió mentén vizsgálja a környezetet.

Az elemzés történhet kis munkacsoportokban, amely épít a résztvevők tudására, tapasztalataira és aktivitására. A résztvevők lehetnek a vállalaton belül rendelkezésre álló, szakértelemmel bíró munkatársak, de támaszkodni lehet külső szakértők ismereteire is. A csoport célja először, hogy minél több konkrét hatótényezőt kutasson fel, ezt követően ki kell emelni azt a 12-16 tényezőt, amelyek szerepe meghatározó lehet a vállalkozás jövő becsülni a vállalkozásra várhatóan gyakorolt hatásukat. A PEST elemzés kimenete egy lista, amely tartalmazza a vállalkozásra ható fontos tendenciákat. Ezeket figyelembe kell vennie a vállalkozásnak az alkalmazkodási folyamatban. A PEST elemzés eredménye a stratégia megalkotásának egyik bemenetét képezi (Medvény, 2013).

Mint ahogy a SWOT-analízisnél is látható volt, ezt a módszert is a versenyszféra elemzésére fejlesztették ki, de a megfelelő szempontok kiválasztásával a közigazgatási szervezetrendszerre is sikeresen alkalmazható.

3.EREDMÉNYEK

3.1.SWOT-elemzés

Mint ahogy említettem a Bevezetésben, alapvetően a 2005. január 1-t követő időszakot vizsgálom meg az említett módszerekkel, annak érdekében, hogy rámutassak az elmúlt bő évtizedben bekövetkezett változások fő okaira és mozgatórugóira.

Erősségek: <ul style="list-style-type: none">- önálló minisztérium- szervezeti decentralizáció-szakmai függetlenség- megfelelő szintű anyagi és emberi erőforrások- túlpolitizáltság alacsonyabb szintje	Lehetőségek: <ul style="list-style-type: none">- Európai Unió források
--	---

Gyengeségek: <ul style="list-style-type: none"> - túlszabályozottság - feleslegesen túlbonyolított ügyviteli folyamatok - túl hosszú ügyintézési időtartamok - nehezen használható informatikai háttér - a teljesítményértékelés nem kapcsolódik a javadalmazáshoz 	Veszélyek: <ul style="list-style-type: none"> - költségvetési finanszírozás hosszú távon nehezen tartható fenn (különösen 2008 ősze után) - a szakterületi jogszabályok szinte átláthatatlanok - alacsony bérszínvonal és motiváltság
--	---

3.ábra A 2005. január 1. és a 2010-es kormányváltás közötti időszak SWOT-analízise

Forrás: saját szerkesztés

Erősségek: <ul style="list-style-type: none"> - szigorúbb központi költségvetési irányítás - rövidebb ügyintézési határidők - alacsonyabb eljárási díjak - minden bevétel (igazgatási szolgáltatási díj, bírság) közvetlenül a minisztérium MÁK számlájára kerül 	Lehetőségek: <ul style="list-style-type: none"> - stratégiaalkotás további erősítése - további dereguláció
Gyengeségek: <ul style="list-style-type: none"> - túlszabályozottság - feleslegesen túlbonyolított ügyviteli folyamatok - szakmai önállóság elvesztése - a teljesítményértékelés nem kapcsolódik a javadalmazáshoz 	Veszélyek: <ul style="list-style-type: none"> - további központi költségvetési megszorítások (létszámleépítés) - túlpolitizáltság erősödése - a szakterületi jogszabályok szinte átláthatatlanok - alacsony bérszínvonal és motiváltság

4.ábra A 2010-es kormányváltás eltelt időszak SWOT-elemzése

Forrás: saját szerkesztés

3.2. PEST-analízis

A következőkben szeretném bemutatni PEST–analízisen keresztül, hogy melyek azok a tényezők, amelyek jelentősen befolyásolták a természetvédelmi igazgatás működését a 2010-es politikai kurzusváltás óta.

Politikai környezet: <ul style="list-style-type: none"> - Kormány politikai akarata, elképzelései, stratégiaalkotás - EU irányelveinek való megfelelés 	Gazdasági környezet: <ul style="list-style-type: none"> - csökkenő központi költségvetési források
---	--

<p>Társadalmi környezet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gazdálkodók, vállalatok és civil szervezetek érdekérvényesítő ereje - ügyfelek fokozódó elvárásai (ügyintézési határidők és eljárási díjak csökkentése) 	<p>Technológiai környezet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - természetvédelmi informatikai háttér (TIR) további fejlesztése
--	--

5.ábra A 2010-es kormányváltás utáni időszak PEST-elemzése

Forrás: saját szerkesztés

4.KÖVETKEZTETÉSEK

Összességében elmondható, hogy 2010 után a szigorúbb gazdálkodás, a saját bevételek szerzésére való ösztönzés és törekvés (ld. nemzeti park igazgatóságok), a formai dereguláció (eljárási határidők és az igazgatási szolgáltatási díjak csökkentése – tehát a külső stakeholdereknek való megfelelés) valamint az ügyfél-elégedettség növelése konzekvens analógiát mutatnak a New Public Management alapelveivel. Ehhez kapcsolódik a stratégiaalkotás intenzifikálódása is (pld. Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program). A Kormány jövőbeli elképzelései szerint szeretne minél több hatósági közszolgáltató tevékenységet a járási hivatalokhoz rendelni, ez által növelni a szubszidiaritást (a közszolgáltatásokat minél közelebb vinni az állampolgárokhoz). Ez egy pozitív célzatú elképzelés illetve szorosan kapcsolódik a New Public Management alapelemeihez, de a megfelelő szakembergárda és a technológiai-infrastrukturális háttér biztosítása kapcsán még sok kérdés övezi ezt a szándékot.

Ugyanakkor a természetvédelmi szakmai függetlenség háttérbe szorítása, a túlzott centralizáció (ld. kormányhivatalokba történő integrálás), a tartalmi dereguláció hiánya – amihez hozzá kell tenni, hogy erősen bekorlátozza az EU jogrendszere (irányelvek és rendeletek – különös tekintettel a NATURA 2000 közösségi jelentőségű természetvédelmi rendeltetésű területekre); az egyéni teljesítményértékelés motivációs és bérezési rendszerektől való függetlensége, a munkavállalók alacsony keresete és motiváltsági szintje pedig ellentétesek a New Public Management elvárásaival.

Ezekon kívül még speciális tulajdonsága a magyar hatósági struktúrának, ami 2005 óta nincs megoldva, hogy a Természetvédelmi Őrszolgálat, mint hatósági szervezeti egység, továbbra is a nemzeti park igazgatóságokhoz tartozik. Szükséges volna az őrszolgálatokat a fővárosi és megyei kormányhivatalok környezetvédelmi és természetvédelmi főosztályaihoz csatolni, annak érdekében, hogy az ügyintézés során a főosztályok gyorsabban és egyszerűbben jussanak hozzá a fontos és értékes természetvédelmi adatokhoz és ez által jelentősen le lehetne egyszerűsíteni a jelenleg még túlszabályozott ügyviteli folyamatokat.

IRODALOMJEGYZÉK

- Balázs, I. (2004): A központi közigazgatás különös hatáskörű szerveinek szabályozási koncepciója, *Magyar Közigazgatás*, 9/2004.
- Bányai, O. (2005): A természetvédelmi igazgatás szervezetrendszere Magyarországon, *Debreceni Jogi Műhely*, júliusi különszám.
- Bower, J. L. (1977): Effective Public Management, *Harvard Business Review*, 55 (2), 131-140.

- Ferlie, E. (2007): *The Oxford Handbook of Public Management*. Eds. by Lynn, L. E. és Pollitt, C., Oxford University Press, Oxford.
- Flynn, N. (2007): *Public Sector Management*, SAGE Publications Ltd., London.
- Horváth, M. T. (2010): *Közmenedzsment*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Medvéne Szabad, K. (2013): *A fenntartható fejlődés gazdaságtana*, a PEST elemzés felépítése. Digitális Tankönyvtár.
- Zsuffa, I. (2004): A közigazgatási szervek irányítása és felügyelete, *Magyar Közigazgatás*, 7/2004.

ÜZLETI MODELLEK AZ ELMÉLETBEN – NEMZETKÖZI ÖSSZEHAISONLÍTÁS BUSINESS MODELS IN THEORY – AN INTERNATIONAL COMPARISON

Illés Bálint Csaba¹ – Nosratabadi Saeed² – Dunay Anna³

¹ egyetemi tanár, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
2100 Gödöllő, Páter Károly utca. 1. +36-28-522000 e-mail: illes.b.csaba@gtk.szie.hu

² PhD hallgató, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
2100 Gödöllő, Páter Károly utca. 1. e-mail: saeed.nosratabadi@phd-uni.szie.hu

³ egyetemi docens, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
2100 Gödöllő, Páter Károly utca. 1. +36-28-522000 e-mail: dunay.anna@gtk.szie.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Minden üzleti tevékenység kiindulópontja az ötlet, melynek megvalósíthatóságához számos kérdésre kell választ kapni. Mi is jelenti az ötletünk értékét? Elfogadják-e a fogyasztók ezt az értéket? Hogyan kereshetünk pénzt az előállított értékkel? Ezen kérdések megválaszolásának eszköze az üzleti modell, amely egyrészt összegzi a válaszok főbb jellegzetességeit – azaz az érték előállításának folyamatát, a szereplők és a folyamatok kapcsolódási pontjait – mindemellett egy használható sémát is formáz, amelyet a megvalósítás során mintaként, algoritmusként is használható a gyakorlatban. Az üzleti modell megfogalmazása a tervezés egyik fontos lépése, amely pénz és időmegtakarítást eredményezhet. Az üzleti modellek a vállalkozások folyamatainak logikáját összegzik az értékteremtő folyamatot nyomon követve, a tevékenység megkezdésétől a vevők kiszolgálásáig. Tanulmányunk készítése során az üzleti modellekről szóló az igen széleskörű nemzetközi szakirodalom áttekintése és a főbb nézőpontok összehasonlítása volt a cél.

SUMMARY

Every business is started from an idea. Testing the suitability of the idea means to be able to answer to a sort of questions like what the customers' needs are and what the solution is, how it can generate a value for the customers and how it makes money through these value creation and value delivering process. Business model is a tool that helps the entrepreneurs and firms to examine their idea before any action. In one hand, this tool shows the relationship between the main elements we want to study and in the other hand, it is a maquette of the reality allowing us to predict the what can be happen in the reality. Therefore, using a model before any action can save lots of time and money. Business models provide a shared understanding of the firm's business logic through capturing and visualizing the value creation and value delivering process. It may help to compare our business model with the competitor, which may represent a valuable tool for the managers. In our study, we present a wide international review on business models in a structured form.

1. BEVEZETÉS: AZ ÜZLETI MODELLEK FOGALMA

Az üzleti modell definíciója először elsősorban a folyamatok tervezése, szervezése kapcsán merült fel, később pedig leginkább számítástechnikai illetve matematikai modellek alkalmazásának folyamán került be az üzleti életbe. Az 1980-as években Porter értéklánc modelljének elterjedésével az üzleti modell fogalma áttevődött az üzleti folyamatok szervezése és a stratégiai tervezés témakörei közé (Móricz, 2009). Az üzleti modellek fogalmának ismertsége az új évezredben kezdett el növekedni és az elmúlt évtizedben az

egyik legtöbbet említett fogalommá vált, különösen az e-business és telekommunikáció területein illetve napjaink innováció által vezérelt startup vállalkozásai esetében.

Az üzleti modellek lehetővé teszik a vezetői számára az értékteremtő folyamatoknak a fogyasztók igényei szerinti koordinálását a vállalkozás rendelkezésre álló erőforrásainak és kulcskompetenciáinak figyelembevételével. Az üzleti modell tehát a vállalkozás fogyasztói valamint az értékelőállításban résztvevő partnerek (szállítók és belső érintettek) közötti kapcsolatrendszer írja le a termék és az információ áramlásának valamint a pénzáramok és az elérhető profit tükrében. Különböző szakirodalmi források az üzleti modelleknek többféle összetevőjét írták le, melyek közös pontja az, hogy az érték előállítása során beazonosított elemek és kölcsönhatások bármelyikének változása az üzleti modellre is kihat, néhány esetben teljesen új üzleti modellt eredményezhet.

Mi is valójában az üzleti modell? A nemzetközi szakirodalom a meghatározások széles körét említi, például *útmutató* (Applegate, 2001; Weill és Vitale, 2001), *folyamatok megjelenítése* (Morris et al., 2005; Shafer et al., 2005), *szerkezet* (Osterwalder és Pigneur, 2002; Timmers, 1998), *elméleti segédeszköz vagy modell* (George és Bock, 2009; Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2005), *sablon* (Amit és Zott, 2001), *módszer* (Afuah és Tucci, 2001), *keretrendszer* (Afuah, 2004), és *algoritmus* (Brousseau és Penard, 2006).

Mindemellett elmondható, hogy az üzleti modellekről sok esetben úgy esik szó tudományos és szakmai irodalmi formásokban, hogy a definíciót magát nem említik. Zott et al. (2011) közel 100 szakmai és tudományos cikk áttekintése során megállapította, hogy a cikkek 37%-a egyáltalán nem definiálta az üzleti modell fogalmát, és kevesebb mint fele (47%) adott csak kifejezett fogalmi leírást az üzleti modellekről. Néhány definíció azonban csupán az üzleti modell elemeinek említésére szorítkozott.

Timmers (2008) megfogalmazása szerint az üzleti modell a termék, szolgáltatás vagy információ áramlásának leírása, ahol a folyamat szereplőit és azok szerepét, a résztvevők számára elérhető lehetséges előnyöket valamint a bevételek forrásait összegzik. Amit és Zott (2001) szerint az üzleti modell az üzleti lehetőség megteremtéséhez szükséges értékteremtési folyamat tartalmát, szerkezetét és a hozzá kapcsolódó műveleteket írja le. Későbbi cikkeikben Zott és Amit (2008, 2010) annak ismeretében, hogy a tranzakciók számos – néha egymáshoz nem közvetlenül kapcsolódó – tevékenységet ölelnek fel, tovább finomította a definíciót, miszerint az üzleti modell az egymáshoz közvetlenül kapcsolódó, egymástól függő tevékenységek rendszerét fogalmazza meg, amelyek a vizsgált cégen túl az ahhoz kapcsolódó partnerek tevékenységét is figyelembe veszik. Chesbrough és Rosenbloom (2002) definíciója szerint az üzleti modell a műszaki adottságokat és az elérhető gazdasági érték előállításának folyamatait írja le.

Magretta (2002) szerint az üzleti modellek a vállalkozások működését ismertetik, azaz arra a fő kérdésre adnak választ, hogy ki is a vevő, illetve mi is a vevő által elfogadott érték. Az üzleti modell választ ad arra a fő kérdésre is hogy hogyan is állítható elő a profit, és milyen logika segítségével tudjuk az értéket megfelelő költségekkel előállítani és a vevőkhöz eljuttatni. Magretta (2002) véleménye szerint az üzleti modellek mind a mai napig a Porter-féle értéklánc modell elemei köré épülnek.

Morris et al. (2005) megfogalmazásában az üzleti modell a vállalati stratégiának, a vállalat folyamatainak és ökonómiai döntéseinek azon elemeit és az elemek közötti kapcsolatokat írja le, amelyek az adott piacon versenyelőnyt jelentenek. Az üzleti modellnek a szerzők szerint hat alapvető eleme van: értékajánlat, fogyasztó, belső folyamatok és kompetenciák, külső kapcsolatok, gazdasági modell valamint személyes és befektetői jellemzők. Johnson et al. (2008) véleménye szerint az üzleti modellek négy, egymásra épülő elemet tartalmaznak, amelyek közösen, egymást segítve állítják elő az értéket és juttatják el a fogyasztók felé. Ezek a következők: a fogyasztó által elfogadott érték, a profittermelés módja, a kulcsfontosságú erőforrások és a kulcsfontosságú folyamatok. Casadesus-Masanell és Ricart (2010) az üzleti

modellnek a vállalat megvalósított stratégiáját nevezi, míg Teece (2010) szerint az üzleti modell az érték előállításának logikáját, az ahhoz kapcsolódó adatokat és folyamatokat fogalmazza meg, az érték előállításához kapcsolódó bevételek és kiadások részletezése mellett. Móricz (2009) kihangsúlyozta, hogy az üzleti modellek az üzleti stratégia és az üzleti folyamatok közötti „összekötő kapcsot” jelentik, azaz rendszerbe foglalják az értékteremtés folyamatát, továbbá az értékelőállításban részt vevő szereplők valamint az értékhez kapcsolódó költségek és bevételek közötti kölcsönhatásokat, folyamatokat írják le. Barakonyi (2008) szerint 3 fő területet szolgálhatnak az üzleti modellek. Egyrészt a stratégiai menedzsment adminisztratív szakaszában a vállalat üzleti folyamatainak megtervezését, másrészt a már működő vállalatoknál a működő rendszerek beazonosítását, harmadrészt pedig a meglévő üzlet további fejlődésének, fejlesztésének irányait jelölhetik ki.

A fenti összefoglalásból kitűnik, hogy a definíciók az érték, illetve értékteremtés módját, erőforrásait és pénzügyi folyamatait vizsgálják. Így tehát úgy is megfogalmazhatjuk, hogy az üzleti modell az érték előállításának és az érték eljuttatásának lépéseit összegző eszköz, amely az érték fizikai átalakulásának, valamint az ahhoz kapcsolódó erőforrásoknak és pénzáramoknak útját írja le.

2. A VIZSGÁLT ÜZLETI MODELLEK ELEMEI

A szakirodalomban megjelent üzleti modell-definíciókat és a modellek elemeit természetesen nem egyöntetű elismeréssel fogadta a szakmai közvélemény. A leggyakrabban kritikai észrevétel a definíciók hasonlóságát, illetve a leírt üzleti modellek nem megfelelő szerkezetét, nem megfelelő átláthatóságát emelte ki (Morris et al., 2005; Pateli and Giaglis, 2003). Ugyan a modellek sokszínűségét egyrészt az eltérő iparágakhoz tartozó eltérő igények is indokolhatják, hiszen teljesen más üzleti modell szükséges egy termékelőállító illetve egy szolgáltatást előállító vállalat számára, de sok esetben a modellek legfőbb kritikája az öncélúság volt. Kutatásunk során egyik fő célunk az volt, hogy a sokféle definíció és modell között „rendet tegyünk”, azaz letisztázzuk az üzleti modellek fogalmát a szakirodalomban fellelhető leírások és azok kritikája alapján. Kutatásunk során összesen 24 különböző üzleti modellt vizsgáltunk meg.

1. Ye et al. (2011) modellje a rendszerszemléletű vezetést, a versenyképes terméket a jövedelmezőséget a kulcskompetenciákat jelölte meg az üzleti modellek főbb jellemzőiként.
2. Weiner és Weisbecker (2011) az értékláncot, a disztribúciós csatornákat, az üzleti folyamatokat, a terméket valamint a pénzügyi folyamatokat jelölte meg az üzleti modell stratégiai jelentőségű elemeiként.
3. Jupesta et al. (2011) a fenntartható üzleti modelleket vizsgálta bioüzemanyag előállító vállalatok körében, ahol az adminisztrációs folyamatok, a termék vagy a szolgáltatás fogyasztókhoz történő eljuttatása, az erőforrások áramlása, a tudásmenedzsment valamint a logisztikai folyamatok kaptak kulcsszerepet.
4. Hacklin és Wallnöfer (2011) üzleti modelljének főbb elemei az értéklánc, az erőforrások, az iparági struktúra, a tranzakciós költségek és a stratégiai fontosságú kapcsolatok rendszere.
5. Nenonen és Storbacka (2010) a fogyasztók által elfogadott érték és a jövedelem előállítását, az értékek összekapcsolódását, az erőforrások és kompetenciák rendszerét továbbá a stratégiai jellegű döntéseket jelölte meg üzleti modelljük fő elemeiként.
6. McCarthy (2008) stratégiai jellegű üzleti modelljében a következő kérdésekre vár választ: Hogyan teremtik az értéket? Kinek teremtik az értéket? Milyen kompetenciákkal rendelkezünk? Mi a piaci versenyben betöltött szerepünk? Hogyan kereshetünk pénzt?

7. Methlie és Pedersen (2007) a mobilkommunikációs szolgáltatókat vizsgálva az üzleti modellek legfontosabb elemeként az egyediséget, a piac méretét, a piaci koncentrációt, a menedzsment stílusát valamint a jövedelem előállítás folyamatát jelölte meg.
8. Pousttchi et al. (2007) a mobilfizetési szolgáltatásokat elemezve hat részmodellben foglalta össze azokat az tényezőket, amelyek összessége meghatározza az adott vállalat üzleti modelljét: piaci modell (fogyasztók, kommunikáció, célpiac, fizetési hajlandóság, piaci külső hatások), az értékelőállítás modellje (termékek sokszínűsége, mennyisége, garanciák, termékmarketing), a kivitelezés modellje (cégbejegyzés, hitelszükséglet, technológiai fejlesztések, kifizetési módszerek, partnerek és szövetségesek), tőkemodell (bevételek forrása és típusai, költségek, tőkeszükséglet), disztribúciós és kommunikációs modell (piaci stratégia, branding, reklám), valamint a fenyegetések modellje (jogi kérdések, technológiai és piaci kockázatok, versenytársak).
9. Onzono és Carmona (2007) üzleti modelljében – amelyet az üzleti jellegű oktatást végző intézményekre készített – a szervezeti struktúra, a bevétel forrásai, a piaci koncentráció, a disztribúciós csatornák és a fogyasztók a legfőbb elemek.
10. Kandampully (2006) a vendéglátóipar fogyasztócentrikus modelljét értékelve vonta le következtetéseit. Üzleti modelljének kulcselemei a technológia, a külső környezet hatásai, az értékajánlat, a termékek, a hatékonyság, a kommunikáció, a magas színvonalat képviselő alkalmazottak, a különlegesség, a kapcsolatrendszer, a szolgáltatások valamint a belső szervezettség.
11. Osterwalder és Pigneur (2002) szintén az e-business területeit elemezve 4 fő elemet jelölt meg az üzleti modellek kapcsán: termékek és szolgáltatások (fogyasztók, értékajánlat, képességek), infrastruktúra menedzsment (erőforrások, tevékenységek és folyamatok, partneri hálózat), kapcsolattartás a fogyasztókkal (információáramlás, disztribúciós csatornák, bizalom és lojalitás), valamint a pénzügyi szempontok (bevételek, költségek, profit).
12. Bouwman et al. (2005) a biztosítóiparban végzett vizsgálatai során dolgozta ki a jellemző üzleti modelljét, melynek indikátorai a szolgáltatás, a technológiai színvonal, a szervezeti struktúra valamint a pénzügyi helyzet.
13. Tikkanen et al. (2005) a menedzseri szerepek és feladatok szemszögéből állította fel négytényezős üzleti modelljét, melyben a stratégia, a működés, a szállítók és fogyasztók rendszere valamint a pénzügyi és számviteli feladatok szerepelnek.
14. Currie (2004) az e-business alkalmazások tapasztalatain keresztül fogalmazta meg üzleti modelljét, melynek beazonosított elemei a stratégiai pozicionálás (iparág szerkezete, fenntartható versenyelőnyök, fogyasztói célcsoport, piac megkülönböztetés) a termékek vagy szolgáltatások portfóliója valamint az értékajánlat (alkalmazások és szolgáltatások externalizálása, fogyasztói érték meghatározása, kockázat és profit értékelés).
15. Moore és Birtwistle (2004) a Burberry luxusdivatcikk üzleti modelljét írta le, mely tényezői a termék, a termék-előállítás és alapanyag-beszerzés, a disztribúciós csatornák valamint a marketingkommunikáció.
16. Ballon et al. (2004) a szélessávú szolgáltatások alapján az értéklánc, a kereskedelmi folyamatok, az értékajánlat, az alkalmazott pénzügyi modell valamint a környezet szerepét emelte ki, mint legfontosabb tényezőket.
17. Pateli és Giaglis (2003) kutatása szintén e-business területein folyt, amelyben három fő hatást emeltek ki: a piaci trendek, piaci szabályok és a technológia szerepét. A modell összetevői a küldetés, a piacszegmentáció, az értékajánlat, az erőforrások, kulcstevékenységek, jövedelem és költség szerkezet, valamint az értéklánc.
18. Osterwalder et al. (2005) az üzleti modellek koncepcióját, annak múltját, jelenét és jövőjét elemezve az üzleti modellek gyakorlati alkalmazhatóságának növelését tűzte ki célul. Modelljük elemei az értékajánlat, az ügyfélkapcsolatok (fogyasztói kör, disztribúció és

- kommunikáció) az infrastruktúra menedzsment (értékelőállítás, kulcs kompetenciák, partneri hálózat).
19. Chesbrough és Rosenbloom (2002) a technológiai fejlesztések és az innováció kérdéskörét vizsgálva fogalmazta meg az üzleti modellek szerepét. Tanulmányukban a következő hat elemet emelték ki, mint az üzleti modell összetevőit: az értékajánlatot, a piaci szegmens meghatározását, az értékláncot, a költség-haszon szerkezetet, a vállalkozás pozícióját az értéklánc mentén és a versenysztratégiát.
 20. Amit és Zott (2001) az elektronikai ipar résztvevőit elemezve fogalmazta meg az üzleti modell főbb jellemzőit. Ajánlásuk szerint az üzleti modell az érték előállításához szükséges tranzakciók mennyisége, szerkezete és minősége, amelyeket a vállalkozás vagy vállalat lehetőségeihez mérten kell kialakítani.
 21. Giaglis et al. (2001) a szervezetek közötti üzleti kapcsolatok elemzését figyelembe véve írta le modelljét, melynek elemei a koordináció, a verseny, a fogyasztói érték valamint a kulcskompetenciák.
 22. Gordijn és Akkermans (2001) szintén e-business modelleket értékelt, és a következő elemeket azonosította be az üzleti modell megfogalmazása során: résztvevők, az érték maga, az érték változásai, az érték elérhetősége, az érték eljuttatása, a piaci szegmens valamint az érték aktivitása.
 23. Mahadevan (2000) véleménye szerint az üzleti modellnek három fő áramlást kell leírnia, az érték áramlását a kereskedelmi partnerek felé, a bevételek áramait illetve a logisztikai folyamatok rendszerét.
 24. Linder és Cantrell (2000) az üzleti modellek változásáról írt tanulmányban 4 modellbe csoportosította az üzleti modell összetevőit: árképzési modell, bevételi modell, csatorna modell és kereskedelmi folyamatok modellje, ahol a főbb elemek közül kiemelték az internet alapú kapcsolatok, a szervezeti forma és az értékajánlat fontosságát.
- A felsorolt 24 üzleti modell elemzése során összesen 118 elemet azonosítottunk, melyek közül 26 egyedi elemet találtunk. Az 1. táblázatban ezt a 26 egyedi elemet és azok említési gyakoriságát foglaltuk össze.

1. táblázat: Üzlet modellek elemeinek említési gyakorisága a vizsgált 24 modellben

Üzleti modell elemek	Említés gyakorisága (szerzők száma)
Értékajánlat	19
Pénzügyi modell	17
Értékelőállítás infrastruktúrája	15
Disztribúciós csatorna	12
Piaci szegmens	7
Ellátási lánc menedzsment	6
Kulcskompetenciák	6
Erőforrások	5
Értéklánc szerkezete	4
Versenyhelyzet	3
Stratégia	3
Szervezeti forma	3
Technológia	2
Partnerek	2
Piaci kommunikáció	2
Vállalatirányítási forma	2
Környezet	1
Fogyasztói profil	1

Magasan képzett munkaerő	1
Misszió	1
Értékcseré	1
Piaci modell	1
Kivitelezés modellje	1
Fenyegetések modellje	1
Árazási modell	1
Tudásmenedzsment	1

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat alapján megállapítható, hogy a 24 modellben kiemelkedően gyakran említett elemek a következők voltak: az értékajánlat megfogalmazása, a pénzügyi modell, az értékelőállítás infrastruktúrájának színvonala, végül a disztribúciós csatornák beazonosítása. Kissé alacsonyabb gyakorisággal szerepel a piaci szegmens, az ellátási lánc menedzsment a kulcskompetenciák valamint az erőforrások szerepe. Hiba lenne azonban kizárólag az említési gyakoriságokból mélyreható következtetéseket levonni, hiszen ez csak egy statikus megközelítést jelent. Az általunk áttekintett modellek közül ugyanis több is azonos iparág gyakorlati tapasztalatain alapul vagy egy adott helyen működő vállalkozások tapasztalataiból merített. Azonban ezek a gyakoriságok irányt mutatnak arra, hogy melyek is azok a legfontosabb elemek, amelyeket a tervezés során feltétlenül szükséges figyelembe venni.

3. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK: ÜZLETI MODELLEK TERVEZÉSE

A széleskörű szakirodalmi kutatásunk során feltárt, az üzleti modellekkel foglalkozó források alapján az üzleti modelleknek hét fő pillérjét emelhetjük ki, melyek a következők: értékajánlat, piaci szegmens, disztribúciós csatorna, értékelőállítás infrastruktúrája, erőforrások, partnerek és a pénzügyi modell. Az értékajánlat magára az üzleti tevékenység során előállított értékre utal, a piaci szegmens a legfontosabbnak ítélt fogyasztók köre, a disztribúciós csatorna a termék vagy szolgáltatás eljuttatásának módja a fogyasztók felé, az értékelőállítás infrastruktúrája minden olyan tevékenységet és az ahhoz szükséges erőforrásokat tartalmazza, amely az üzleti modell alkalmazásához, futtatásához szükséges. Az erőforrások kategóriája azokra a kulcsfontosságú erőforrásokra utal, amelyek az érték előállításához nélkülözhetetlenek, míg a partnerek közé tartozik minden olyan kapcsolati tőke, amely az érték előállításához és vevő felé történő eljuttatásához szükséges. A pénzügyi modell a bevételek és költségek szerkezetét fogalmazza meg.

Egy adott iparágon belül vagy az ellátási lánc azonos szintjén működő vállalkozások esetében is elképzelhető, hogy eltérő üzleti modellt alkalmaznak. A vállalkozásnak ugyanis a belső tulajdonságai, erősségei és gyengeségei illetve a küldő környezetében beazonosított lehetőségek és veszélyek figyelembevételével kell meghatározni, mi is az általuk előállított érték. A versenyképességnek, a piaci versenyben való sikeres és tartós fennmaradásnak az egyénre szabott, az adott vállalathoz illő üzleti modell az egyik kulcsa.

Az üzleti modelleknek elméletben 3 fő jellemzőnek kell megfelelniük: az üzleti modell mindig tényeken kell hogy alapuljon, csak az egyénre szabott és megfelelő karakterisztikákat kell, hogy tartalmazza (azaz nem szabad elveszni a részletekben) végül pedig a modell gyakorlati alkalmazhatósága a legfontosabb tényező, tehát az üzleti modell nem mozoghat csupán elméleti síkon, azt az adott szervezet igényeihez kell igazítani.

Általános megállapításként végezetül elmondható, hogy az üzleti modellek alkalmazása – noha napjaink egyik divatos témájává vált – nem „divat” kérdése kell, hogy legyen, hanem egy olyan tudatosan használt és személyre szabott menedzsment eszköznek kell tekinteni, amely a versenykörülmények között végzett döntés-előkészítés és a döntéshozatal során használhatunk.

IRODALOMJEGYZÉK

- Afuah, A. (2004): *Business models: A strategic management approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Afuah, A., Tucci, C.L. (2001): *Internet Business Models and Strategies*. McGraw-Hill.
- Amit, R., Zott, C. (2001): Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 493-520.
- Applegate, L. M. (2001): Emerging e-business models. *Harvard Business Review*, 79(1):79-87.
- Ballon, P. et al. (2004): *State of the Art: Broadband Services and Their Business Models*. Freeband B@HOME Project Partners.
- Barakonyi K. (2008): Üzleti modellek. *Vezetéstudomány* 39(5): 2-14.
- Bouwman, H.; Van der Spek, J.; Faber, E. (2005): Connecting Future Scenarios to Business Models of Insurance Intermediaries. 18th Bled eConference, Bled, Slovenia.
- Brousseau, E.; Penard, T. (2006): The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics*, 6(2): 81-110.
- Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J.E. (2010): From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*; 43(2-3):195–215.
- Chesbrough, H.; Rosenbloom, R. S. (2002): The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3): 529-555.
- Currie, W. L. (2004): Value Creation from the Application Service Provider E-business Model: the Experience of Four Firm. *Journal of Information Management*, 17(2).
- George, G.; Bock, A. (2009): The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. Working paper, Imperial College, London.
- Giaglis, G. M.; Papakirakopoulos, D. A.; Doukidis, G. I. (2001): An Analytical Framework and a Development Method for Inter-Organizational Business Process Modeling. *Journal of Simulation*, 2(2).
- Gordijn, J.; Akkermans, H. (2001): *Designing and Evaluating E-Business Models*. IEEE Intelligent E-Business.
- Hacklin, F.; Wallnöfer, M. (2011): The Business Model in the Practice of Strategic Decision Making: Insights from a Case Study. Department of Management, Technology and Economics, Zurich, Switzerland.
- Johnson, M. W.; Christensen, C. M.; Kagermann, H. (2008): Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review* 86(12): 50-59
- Jupesta, J.; Harayama, Y.; Parayil, G. (2011): Sustainable Business Model for Biofuel Industries in Indonesia. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2(2), pp. 231-247.
- Kandampully, J. (2006): The New Customer-Centred Business Model for the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Ohio, USA, 18(3).

- Linder, J.; Cantrell, S. (2000): Changing Business Models: Surveying the Landscape. Working paper, Accenture Institute for Strategic Change
- Magretta, J. (2002): Why Business Model Matter. *Harvard Business Review*, 80(5):86-92.
- Mahadevan, B. (2000): Business Models for Internet based E-Commerce an Anatomy. *California Management Review*, 42(4).
- McCarthy, B. (2008): Case Study of an Artists' Retreat in Ireland: an Exploration of its Business Model. *Social Enterprise Journal*, 4(2).
- Methlie, L. B.; Pedersen, P. E. (2007): *Business Model Choices for Value Creation of Mobile Services*. Emerald Group Publishing Limited, 9(5), 70-85.
- Moore, C. M.; Birtwistle, G. (2004): The Burberry Business Model: Creating an International Luxury Fashion Brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8).
- Móricz P. (2007): 'Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek. *Vezetéstudomány* 38(4): 14–29.
- Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005): The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58(6): 726-735.
- Nenonen, S.; Storbacka, K. (2010): Business Model Design: Conceptualizing Networked Value Co-Creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1)
- Onzono, S.; Carmona, S. (2007): The Changing Business Model of B-Schools. *Journal of Management Development*, Madrid, Spain, 26(1).
- Osterwalder, A. (2004): *The business model ontology – a proposition in a design science approach*. Université de Lausanne.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. L. (2005): Clarifying Business Models: Origins Present and Future of the Concept. *Communications of Association for Information System*, Vol. 16. Article 1.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2002): An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy. Bled, Slovenia.
- Pateli, A. G.; Giaglis, G. M. (2003): A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models. 16th Bled eCommerce Conference, Bled, Slovenia.
- Pousttchi, K.; Schiessler, M.; Wiedemann, D. G. (2007): Analyzing the Elements of the Business Model for Mobile Payment Service Provision. Sixth International Conference on the Management of Mobile Business.
- Shafer S.M.; Smith, H.J.; Linder, J.C. (2005): The power of business models. *Business Horizons* 48(3): 199-207.
- Teece, D. J. (2010): Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3): 172–194.
- Tikkanen, H.; Lamberg, J. A.; Parvinen, P.; Kallunki, J. P. (2005): Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm. *Management Decision*, 43(6).
- Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets* 8(2): 3-8.
- Weill, P.; Vitale, M. R. (2001): *Place to Space. Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA.

Weiner, N.; Weisbecker, A. (2011): A Business Model Framework for the Design and Evaluation of Business Models in the Internet of Services. Annual SRII Global Conference, Stuttgart, Germany.

Ye, G.; Wan, Q.; Chen, J. (2011): Political Resources, Business Model and Headquarters Location of Private eEnterprises. *Nankai Business Review International*, 2(2).

Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. SAGE Publications 37(4): 1019-1042.

Zott, C.; Amit, R. (2008): The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*. Wiley Online Library 29(1): 1–26.

Zott, C.; Amit, R. (2010): Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2): 216-226.

A NEGYEDIK IPARI FORRADALOM VEZETÉSI ASPEKTUSAI⁵¹ MANAGEMENT ASPECTS OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION

Horváth Dóra¹ – Szabó Zsolt Roland²

¹PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetés és Stratégia Tanszék, 1093 Budapest, Fővám tér 8., 06309903683, horvath.dora@uni-corvinus.hu

²Egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetés és Stratégia Tanszék, 1093 Budapest, Fővám tér 8., 0614825221, zsoltroland.szabo@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A napjainkban zajló negyedik ipari forradalom jelentős kihívások elé állítja a gyártó, termelő vállalatokat nem csak technológiai, hanem szervezeti, menedzsment szempontból is. Az új technológiák alkalmazásával és a folyamatok átalakulásával jelentős változások várhatóak a munkavégzés területén, valamint a jövőbeni termelési rendszerek új kompetenciákat követelnek meg az alkalmazottaktól. Ezen kompetenciák fejlesztése, valamint a munkatársak hatékony képzése érdekében a vállalatoknak olyan innovatív, gyakorlati tanulási módszereket kell alkalmazniuk, amelyek valós munkahelyi feladatok megoldásán keresztül segítik a munkavállalókat a megváltozott környezethez való alkalmazkodásban. A belső tudásmenedzsment mellett továbbá kiemелendő a külső szereplőkkel folytatott együttműködés szükségessége, mind a vállalatra szabott Ipar 4.0 vízióalkotás, mind pedig a tanulási folyamatok során, amelynek eredményeképpen a felmerülő akadályok jelentős mértékben kezelhetővé válnak.

SUMMARY

The Fourth Industrial Revolution, which is taking place nowadays, poses significant challenges to the manufacturing companies not only from the technological but also from the organizational and management point of view. With the application of new technologies and the transformation of processes significant changes are expected in the field of work, and future production systems demand new competencies from employees. In order to develop these competences and to train staff efficiently, companies should use innovative, practical learning methods that help workers adapt to a changed environment by solving real-world work tasks. In addition to internal knowledge management, the need for collaboration with external actors should be highlighted, both in tailor-made Industry 4.0 visioning and in learning processes, resulting in significant handling of emerging barriers.

1. BEVEZETÉS

A negyedik ipari forradalom számos területen állít kihívásokat a vállalatok elé. A hosszú távú versenyképesség biztosítása, illetve a dinamikusan változó környezeti körülményekhez való alkalmazkodás érdekében - mint például a rövidülő termék életciklusok, valamint a folyamatosan alakuló fogyasztói elvárások-, a vállalatok egyre inkább érdekeltté válnak a legújabb technológiák implementálásában. A fokozódó nyomás ellenére azonban számos olyan faktor azonosítható, amely hátráltathatja a szereplőket az Ipar 4.0 felé vezető úton.

⁵¹ A publikáció a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.2-16 “Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban” című Európai Unió projektje keretében készült.

Jelen kutatásunk célja, hogy teljes képet adhassunk az Ipar 4.0 koncepciójáról, a felmerülő akadályokról, a megváltozott munkakörülményekkel összhangban a jövőben szükségessé váló képességekről és kompetenciákról, valamint a munkavégzés és az üzleti modellek területén várható változásokról. Továbbá bekívánunk mutatni olyan innovatív tanulási formákat, amelyek hatékonyan fejleszthetik az alkalmazottak képességeit, valamint olyan szervezeti és menedzsment aspektusokat, amelyek segíthetnek a felmerülő akadályok kezelésében.

Ezen a ponton a szerzők szükségesnek vélik tisztázni a digitalizáció és az Ipar 4.0 fogalmi viszonyát, mert a fogalmak használata a kapcsolódó szakirodalmakban többnyire nem konzisztens. Mivel az Ipar 4.0 a gyártási folyamatok egyre növekvő digitalizációjára utal (Erol *et al.*, 2016), ezért a digitális transzformáció definiálható főkonceptióként, míg az Ipar 4.0 az alkonceptióként. A digitalizációval foglalkozó, szervezeti aspektusokat tárgyaló irodalmak egy része ezáltal relevánsnak tekinthető az Ipar 4.0 esetében is.

2. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

A bemutatott kérdéskörök megválaszolása érdekében a szerzők a szakirodalmi áttekintés módszertanát használták. A témakör összefoglalása céljából alkalmazott szakirodalmi áttekintés segítségével, releváns, szorosan kapcsolódó források feltárása révén lehetőség nyílik további kutatási kérdések megfogalmazására (Baker, 2000; Rowley és Slack, 2004). Webster és Watson (2002) szerint, a szakirodalmi áttekintés kapcsolódó kulcsszavak alkalmazásával tudományos adatbázisok lekérdezését, valamint a releváns cikkek alapján további publikációk visszamenőleges vagy előreutató keresését foglalja magában. Míg a visszamenőleges keresés a kulcsszavas kutatás alapján talált cikkek áttekintését jelenti, addig az előreutató keresés az áttekintett cikkekben hivatkozott további források elemzésére utal (Levy és Ellis, 2006).

Ezen definícióknak megfelelően a kapcsolódó irodalom feltárására tudományos folyóiratok cikkei között, előzetes ismereteink alapján meghatározott 14 kulcsszó segítségével kerestünk, amelyek közül a legfontosabbak: „Industry 4.0”, „the fourth industrial revolution”, „organizational impacts”, „barriers and challenges”, „learning”, „required skills and competences”. Az első körös keresés során 49 cikket találtunk, amelyek szűrésre kerültek címük, valamint absztraktjuk alapján, majd átvizsgáltuk a releváns cikkekben található további forrásokat. A folyamat során főként azok a cikkek kerültek kiszűrésre, amelyek elsősorban nem szervezeti, hanem teljes mértékben csak technológiai aspektusokat vizsgáltak. Ezen folyamat eredményeképpen a publikációk elemzésével feltártuk a koncepció esetében felmerülő akadályokat, a szükséges jövőbeni kompetenciákat, tanulási formákat, az üzleti modellekre gyakorolt hatásokat, valamint olyan szervezeti és menedzsment aspektusokat, amelyek segíthetik a vállalatokat a sikeres implementációban. Kutatásunk során összesen 37 db kapcsolódó cikket elemeztünk.

3. EREDMÉNYEK

3.1 Az Ipar 4.0 koncepciója

Az iparosodás kezdete a 18. század végére vezethető vissza, a mechanikus gyártást lehetővé tehető víz- és gőzmeghajtású gépek megjelenésének idejére. Ezt követően, a 20. század elején kezdett el kibontakozni a második ipari forradalom, amikor már lehetőség nyílt a tömegtermelésre elektromos áram felhasználásával és munkamegosztás alkalmazásával. A harmadik ipari forradalom, amely még napjainkban is folyamatban van, az 1970-es években kezdődött. Az iparosodás fejlődéstörténetének ezen szakaszára a termelés és a különböző munkafolyamatok magasabb szintű automatizálása jellemző, amely az elektronika és az

információs technológia ipari alkalmazásának révén valósítható meg (Kagermann, Wahlster és Helbig, 2013; Buhr, 2017).

Az Ipar 4.0 fogalom 2011-ben került bemutatásra a német Ipari-Tudományi Kutatási Szövetség által (Buhr, 2017). A negyedik ipari forradalom koncepció kiber-fizikai rendszerek alkalmazásán keresztül, a teljes ellátási lánc egyre növekvő digitalizációjára utal, amelynek köszönhetően valós idejű adatcserén alapulva kerülnek összekötésre az egyes szereplők, objektumok és rendszerek (Spath *et al.*, 2013; Dorst *et al.*, 2015). Ezen összekapcsolás eredményeképpen a mesterséges intelligenciával felszerelt termékek, gépek és folyamatok képessé válnak önállóan alkalmazkodni a spontán megváltozó környezeti tényezőkhöz (Hecklau *et al.*, 2016). Posada *et al.* (2015) és Roblek, Mesko és Krapez (2016) az Ipar 4.0 öt kulcstényezőjét a következőkben határozták meg: (1) a termelés digitalizálása, optimalizálása és testreszabása; (2) automatizálás és adaptáció; (3) ember-gép interakció; (4) értéknövelt szolgáltatások és üzletek, valamint (5) automatikus adatcsere és kommunikáció.

A fogalmi keret bemutatása mellett fontos tárgyalni azon tényezőket, amelyek ösztönözhetik a vállalatokat az Ipar 4.0 technológiák és koncepciók alkalmazásában. Az erősödő verseny következtében elengedhetetlenné válik a szervezetek számára az innovációs kapacitás és a produktivitás növelése, valamint a termékek piacra jutási idejének csökkentése (Lasi *et al.*, 2014; Bauer *et al.*, 2015). Ezzel párhuzamosan, a termék életciklusok lerövidülnek, a folyamatosan változó fogyasztói elvárások, szükségletek eredményeképpen a piacok idővel egyre heterogénebbé válnak, amely változásokat követel meg a szereplőktől a termelési rendszerek tekintetében (Spath *et al.*, 2013; BMBF, 2014; Karre *et al.*, 2017). Mindezek fényében látható, hogy az Ipar 4.0 a gyártó, termelő vállalatok jövőbeli versenyképességének alappilléreként definiálható és a szervezeteknek számos változással kell számolniuk nem csak mikro, hanem makrokörnyezeti szinten is.

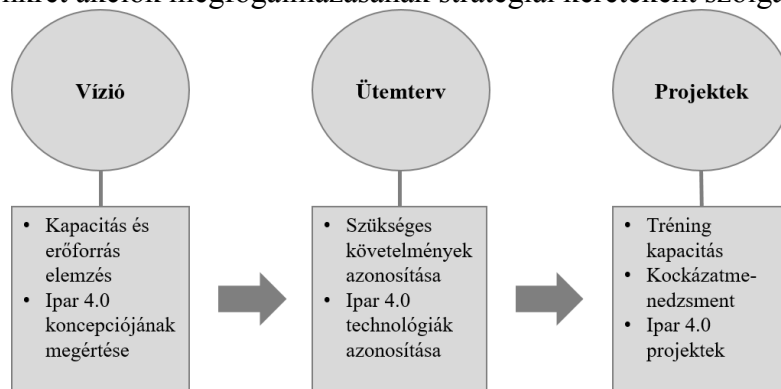
A termelési folyamatok átalakulásával jelentős változások várhatóak a munkavégzés világában, beleértve a munkaszervezést, a munkaerő összetételét, valamint a munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciákat. Ezen változásokat a szerzők a 3.4 és a 3.5 fejezetben tárgyalják. Mindezek mellett, az ipari folyamatok valósidejű összekapcsolásával a termelés olcsóbbá, fenntarthatóbbá és hatékonyabbá válhat, a hagyományos értékláncok átalakulhatnak és teljesen új üzleti modellek jelenhetnek meg (Kagermann, Wahlster és Helbig, 2013). A digitális hálózatépítés és kapcsolattartás segítségével pedig lehetőség nyílik a vevői igények közvetlen figyelembevételére, valamint a termékek és szolgáltatások költséghatékony testreszabására (Buhr, 2017).

3.2. Akadályok az Ipar 4.0 felé vezető úton

Az Ipar 4.0 felé vezető úton a vállalatoknak számos kihívással kell szembenéznük. Adolph, Tisch és Metternich (2014), Erol *et al.* (2016), Shamim *et al.* (2016), Karre *et al.* (2017), Müller és Voigt (2017) mind egyetértettek abban, hogy az egyik legnagyobb kihívást a képzett munkaerő hiánya, valamint a személyzet megváltozott munkakörülményeknek megfelelő átképzése jelenti. Erol *et al.* (2016), Müller és Voigt (2016), Sanders, Elangeswaran és Wulfsberg (2016) szerint, az új technológiák és alkalmazások implementálásához szükséges jelentős nagyságrendű pénzügyi erőforrások hiánya szintén akadályozó tényezőként jelenik meg, főleg a kis- és középvállalkozások esetében. Mindezek mellett, Müller és Voigt (2016) 177 német KKV körében végzett kutatása alapján elmondható, hogy az alacsony fokú szabványosítás, az integráció hiánya és az adatbiztonsággal kapcsolatos aggodalmak szintén hátráltathatják a vállalatokat az Ipar 4.0 bevezetésében.

3.3. Ipar 4.0 érettségi modell

Ganzarain és Errasti (2016) kutatásukban azt találták, hogy főként a KKV-knak vannak nehézségeik az Ipar 4.0 felé vezető úton. A nehézségek kezelése érdekében, a szerzők kifejlesztettek egy három lépésből álló folyamatmodellt (1. ábra), amely segítheti a vállalatokat a negyedik ipari forradalommal kapcsolatos víziójuk és stratégiájuk kialakításában, valamint új lehetőségek azonosításában. A modell első lépésének célja egy vállalatra szabott Ipar 4.0 vízió kialakítása, amelynek érdekében külsős szakértőket és technológiai partnereket vonnak be, hogy tapasztalataikkal és a legjobb gyakorlatok bemutatásával támogassák a vízióépítési folyamatot. A második lépésben a vízióra építve, a vállalat megpróbálja definiálni technológiai portfólióját és azon képességeket, amelyek szükségesek az előző szakaszban azonosított új termék-szolgáltatási megoldások támogatásához. A lépés során elkészülő ütemterv hozzájárul a stratégiai tervezés és az összehangolási folyamat támogatásához. Ezen szakasz eredménye egy olyan időben rendezett, több perspektívát tartalmazó térkép a vállalati összstratégiára vonatkozóan, amely az utolsó szakaszban a konkrét akciók megfogalmazásának stratégiai kereteként szolgál.



7. ábra: Három fokozatú Ipar 4.0 érettségi modell

Forrás: Ganzarain és Errasti (2016) alapján saját szerkesztés

3.4. Várható változások a munka területén

Az Ipar 4.0 technológiák alkalmazásának következtében a munkaszervezés az idő és tér vonatkozásában várhatóan jóval flexibilisebbé válik, a munkafolyamatok pedig transzparenssebbé, decentralizáltabbá és kevésbé hierarchikussá alakulnak át (Münchner Kreis, 2013; Picot és Neuburger, 2014). A jövőbeni termelési rendszerek világában egyes folyamatok leegyszerűsödnek, míg mások jóval komplexebbé és egymásba ágyazottabbá válnak, ami a magasabb képzettséget igénylő álláslehetőségek növekedéséhez és az alacsonyabb képzettséget szükségessé tevő munkakörök csökkenéséhez vezethet (Spath *et al.*, 2013; Brühl, 2015). Az ismétlődő feladatok idővel egyre automatizáltabbak lesznek, ami azt követeli meg az alkalmazottaktól, hogy napi munkájuk során intenzíven működjenek együtt különböző gépekkel és rendszerekkel (Karre *et al.*, 2017). A jövőben a gyáraktól kezdve, az irodákon át, az ember-számítógép interakció egyre inkább ember-számítógép kooperációvá alakul át, amely új kompetenciákat és képességeket követel meg a munkavállalóktól (Bauer *et al.*, 2015). Mindezek mellett az ipari tömegtermeléssel szemben, a termékek egyre növekvő individualizálódása kihívásokat generál a gyári dolgozók képzésének területén (Schuh *et al.*, 2015).

3.5. Szükséges kulcskompetenciák Ipar 4.0 keretében

Gehrke et al. (2015), Erol et al. (2016), Hecklau et al. (2016) a jövőbeni termelési rendszerek világában szükséges kulcskompetenciákat különböző csoportokba sorolta be. Míg Gehrke és *szerzőtársai* (2015) tanulmányukban két kategóriát definiáltak – műszaki és személyes kompetenciák –, amelyek tartalmazznak olyan képességeket is, amelyeket a többi szerző más csoportba sorolt be, addig Hecklau *et al.* (2016) két további kategóriát is kialakított a módszertani és társadalmi kompetenciák vonatkozásában. Erol *et al.* (2016) kutatásában a személyes és társadalmi kompetenciák mellett, kiemelte a cselekvéshez és a szakterülethez kapcsolódó kompetencia csoportok fontosságát. A szakirodalomban azonosítható csoportok és a kapcsolódó képességek összefoglalása az 1. táblázatban látható.

A *műszaki kompetenciák* közé tartoznak az általános informatikai és informatikai biztonsági kérdések ismeretei, amelyek különösen fontosak a különböző platformokon történő virtuális munkavégzés során. A rendszerek által generált növekvő adatmennyiség miatt az alkalmazottaknak a jövőben fejlett adatfeldolgozási, elemzési, valamint erős statisztikai ismeretekkel kell rendelkezniük. Mindezek mellett, az egyre digitalizáltabb folyamatok szükségessé teszik a vállalatok számára a programozási ismeretekkel rendelkező munkatársak alkalmazását. Az interaktív felületek és eszközök megjelenése által pedig elengedhetlenné válik az ún. média készségek – mint például az okos szemüvegek használatának ismerete – birtoklása. Továbbá az üzemeltetési feladatoktól a stratégiai kérdéseket felölölő feladatokhoz való áttérés érdekében, az alkalmazottaknak átfogó technikai ismeretekkel is rendelkezniük kell a jövőbeni termelési rendszerek világában (Gehrke *et al.*, 2015; Erol *et al.*, 2016; Hecklau *et al.*, 2016). A *személyes kompetenciák* rendszerint az egyén olyan képességeire utalnak, amelyek által reflektív és autonóm módon képes cselekedni, valamint alkalmazkodni tud a változásokhoz (Erol *et al.*, 2016). Ezen csoport magában foglalja a tanulás iránti motivációt és a tanulásra való képességet, amelyek elengedhetlenné válnak az innovációs folyamatokban. Továbbá az egyre intenzívebb környezetben az alkalmazottaknak meg kell birkóznuk a megnövekedett nyomással és foglalkozniuk kell idő- és önmenedzsment kérdésekkel (Gehrke *et al.*, 2015; Erol *et al.*, 2016; Hecklau *et al.*, 2016). A *módszertani kompetenciák* olyan területeket foglalnak magukban, mint a probléma és konfliktus kezelés, kreativitás, egyéni döntéshozatal és vállalkozói gondolkodás. Az Ipar 4.0 vonatkozásában, az alkalmazottaknak proaktívan részt kell venniük a fejlesztési feladatokban, továbbá felelősséget kell vállalniuk döntéseikért, fel kell ismerniük a hibákat és szerepet kell vállalniuk a felmerülő problémák megoldásában (Hecklau *et al.*, 2016). A jövőben egyre fontosabbá váló csapatban történő munkavégzés által szükségessé válik a rugalmasság és a csapattársak motiválásának képessége, mint kulcs *társadalmi kompetenciák*. A csapattagoknak képesnek kell lenniük hatékony kommunikációra, kooperációra, valamint a többi munkatárssal való társadalmi kapcsolatok kialakítására. Ezenkívül, az egyre növekvő globalizációval összhangban, a különböző kultúrák megértése és a külföldi partnerekkel, ügyfelekkel való kommunikáció képességének birtoklása szintén elengedhetlenné válik (Erol *et al.*, 2016; Hecklau *et al.*, 2016). A *cselekvéshez kapcsolódó kompetencia* azt jelenti, hogy egy személy képes az egyénileg, vagy társadalmilag összegyűjtött ötleteket akciókká formálni, valamint sikeresen végretud hajtani mind egyéni, mind pedig vállalati szintű terveket (Erol *et al.*, 2016). A szakterületi tudás olyan eszközöket, módszereket és nyelveket foglal magában, amelyek különösen fontosak egy adott probléma vagy üzleti terület számára, ezért a *szakterülethez kapcsolódó kompetencia* a szakterületi tudás elérésének és használatának képességét jelenti (Erol *et al.*, 2016).

Pinzone *et al.* (2017), Gehrke *et al.* (2015) és Hecklau *et al.* (2016) kutatásaival szemben azt a kritikát fogalmazták meg, hogy a szerzők az azonosított képességeket általánosan mutatták be, anélkül, hogy differenciálták volna azokat szervezeti területek és munkaköri családok szerint.

Ennek fényében, Pinzone *et al.* (2017) szakirodalmi áttekintés, fókuszcsoportos módszertan és mélyinterjúk segítségével öt szervezeti területre vonatkozóan határozták meg a szükséges képességeket: (1) Üzemeltetés menedzsment, (2) Ellátási lánc menedzsment, (3) Termék-szolgáltatás innovációs menedzsment, (4) Adatkezelési menedzsment, (5) IT-OT integrációs menedzsment. Az *üzemeltetés menedzsment* tekintetében olyan képességeket foglalmaztak meg, mint például a digitális eszközök használatának képessége a monitoring és ellenőrzési folyamatok során, valamint a termelési folyamatok elemzésének, modellezésének és szimulációjának képessége. Az *ellátási lánc menedzsment* esetében kiemelendő a digitális ellátási lánc tervezésének, felépítésének fontossága és a digitális ellátási hálózatok kezelésének képessége. A *termék-szolgáltatás innovációs menedzsment* tekintetében elengedhetetlen az innovatív eszközök és termelési folyamatok kutatása, használata és elemzése, valamint az okos termékek és innovatív szolgáltatások tervezésének képessége. Az *adatkezelési menedzsmenten* dolgozó munkatársaknak olyan képességeket kell birtokolniuk, mint például Big Data architektúrák és szoftver felületek tervezése, implementálása és a Big Data elemzésekhez szükséges eszközök és applikációk fejlesztése. Végül az *IT-OT integrációs menedzsment* területén fontos az IT architektúrák, platformok implementálása, illetve a beágyazott eszközök, kiber-fizikai rendszerek és fejlett ember-számítógép felületek kiválasztása és specifikálása.

Motyl *et al.* (2017) az Ipar 4.0 vonatkozásában a mechanikai mérnökök számára szükséges kompetenciák – mint például fejlett matematikai, tervezési, probléma megoldási készségek, kreativitás, programozási, adatfeldolgozási ismeretek, speciális szoftverek ismeretbemutatása mellett, három olasz egyetem első és másodéves automatizálás, ipari, menedzsment és gépészet területeken tanuló hallgatói között végeztek kutatást azzal a céllal, hogy felmérjék a hallgatók digitális ismereteit, szokásait, valamint készségeit. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy mivel felmérésük alapján a hallgatók jelentős része nem ismerte az Ipar 4.0 fogalmat és a kapcsolódó technológiákat, ezért az egyetemeken szélesebb körű és jobban strukturált tananyagot kell kialakítani a témakörrel kapcsolatban. Mindezek mellett kiemelték, hogy a mechanikai mérnökök esetében is ismertetett „hard” képességek mellett nem kevésbé fontosak az ún. „soft” képességek, mint az erős analitikai gondolkodás, kommunikációs, csapatmunka és vezetői készségek.

6. táblázat: Azonosított kompetenciacsoportok és kapcsolódó képességek

Kompetenciacsoport	Elemek	Kapcsolódó cikkek
Műszaki	Általános informatikai képességek Informatikai biztonsági kérdések ismerete Adatfeldolgozási, elemzési és statisztikai készségek Folyamatok tágabb és mélyebb megértése Programozási ismeretek Média készségek Átfogó technikai ismeretek	Gehrke <i>et al.</i> (2015); Hecklau <i>et al.</i> (2016)
Személyes	Tanulás iránti motiváció, tanulási képesség Nyomás kezelése Idő- és önmenedzsment	Gehrke <i>et al.</i> (2015); Erol <i>et al.</i> (2016); Hecklau <i>et al.</i> (2016)
Módszertani	Probléma- és konfliktuskezelés Kreativitás	Hecklau <i>et al.</i> (2016)

	Egyéni döntéshozatal Vállalkozói gondolkodás	
Társadalmi	Csapatmunka készségek Csapattagok motiválása Hatékony kommunikáció és kooperáció Társadalmi kapcsolatok építése Különböző kultúrák megértése Külföldi partnerekkel és ügyfelekkel való kommunikáció	Hecklau <i>et al.</i> (2016); Erol <i>et al.</i> (2016)
Cselekvéshez kapcsolódó	Ötletek akciókká formálása és végrehajtása	Erol <i>et al.</i> (2016)
Szakterülethez kapcsolódó	Szakterületi tudás elérése és használata	Erol <i>et al.</i> (2016)

Forrás: Gehrke et al. (2015), Erol et al., (2016), Hecklau et al. (2016) alapján saját szerkesztés

3.6. Tanulási formák az Ipar 4.0 keretében

A szükséges képességekkel és kompetenciákkal összhangban, a vállalatoknak a jövőben olyan tanulási, képzési módszereket kell kidolgozniuk, amelyek segítik az alkalmazottakat a megváltozott környezethez való alkalmazkodásban. Schuh *et al.* (2015) szerint, munkaalapú tanulási formák alkalmazásával, az Ipar 4.0 által generált kihívások - mint például az egyre növekvő komplexitású folyamatok-, sikeresen kezelhetővé válnak. A munkaalapú, vagy más néven munkaintegrált tanulás, valós munkahelyi feladatok megoldásán keresztül a munkavégzés helyén történik. Ezen módszernek köszönhetően, a tananyag közvetlenül kapcsolódik olyan alkalmazásokhoz, amelyeket az alkalmazottak a napi munkafolyamatok során is használnak, ezáltal növelve a motivációt, valamint támogatva a korábban megszerzett tudás aktualizálását. Dehnbostel (2007) alapján, Adolph, Tisch és Metternich (2014) tovább bontotta a munkához kapcsolódó tanulás koncepcióját a munkaalapú, munka-kapcsolt valamint munkához kötött tanulási csoportokra. A *munkalapú tanulás* esetében külsős tréning cégek, vagy a vállalaton belül létrehozott speciális tréningrészlegek, workshop-ok rendezésével és képzési programok segítségével új impulzusokat generálhatnak a munkavégzés területén. A koncepcióval összhangban, egyetemek és vállalatok együttműködésén keresztül számos országban hoztak létre ún. Tanuló gyár (Learning Factory) létesítményeket, amelyekben az önképzésen alapuló tanulási folyamatok implementálhatók válnak. Ezen felül, a *munka-kapcsolt* megközelítés keretében alkalmazott virtuális tanulási és képzési állomások célcsoport-orientált módszertani támogatást nyújthatnak a *munkához kötött* tanulási folyamatokban. Továbbá, a technikai képességeket és a folyamatok hatékonyságát javító és folyamatos instrukciókon keresztül az informális tanulást lehetővé tevő önmagyarázó tanulási eszközök használata, Adolph, Tisch és Metternich (2014) alapján, a *munkához kötött* tanulási csoportba sorolandó.

Erol *et al.* (2016) tanulmányukban a szcenárió-alapú tanulási formát tárgyalják, amely a szituációs tanulási elmélet alapján, valós problémák szcenárióit és kapcsolódó instrukciók leírásait alkalmazza. A szituációs tanulási elmélet szerint – hasonlóan a munkalapú tanuláshoz-, a tanulás akkor a leghatékonyabb, ha az a tudás felhasználásának környezetében történik. Ebből adódóan, a szcenárió-alapú tanulási forma folyamatos visszajelzéseken keresztül, hatékonyan alkalmazható a Tanuló gyárakban, a megoldás-keresési és probléma megoldási készségek javítása érdekében.

A bemutatott tanulási formák mellett, Lalic *et al.* (2017) kutatásában kiemeli a hagyományos oktatási formákkal járó korlátok kiküszöbölését lehetővé tevő, számítógép alapú képzési programok alkalmazásának fontosságát a gyártó, termelő cégek esetében. A hagyományos megoldásokkal szemben a szerzők olyan előnyöket emelnek ki az e-learning esetében, mint például a tananyag helyszín független elérhetősége, majd a tudás azonnali tesztelhetősége, a tanulási folyamat alatt történő folyamatos interakció lehetősége mind a többi résztvevővel, mind pedig az oktatókkal, a nagyobb kontroll a tanulási folyamaton, valamint az e-learning megoldások költséghatékonysága. A tanulási formák összefoglalása a 2. táblázatban látható.

7. táblázat: Tanulási formák az Ipar 4.0 keretében

Szerző	Tanulási forma/program	Rövid leírás
Schuh <i>et al.</i> (2015)	Munkalapú	Valós munkahelyi feladatok megoldása a munkavégzés helyén.
Adolph, Tisch és Metternich (2014)	Munkaalapú	Külsős tréningcégek, vagy speciális szervezeti tréningrészlegek által szervezett workshop-ok, képzési programok.
	Munka-kapcsolt	Virtuális tanulási és képzési állomások alkalmazása.
	Munkához kötött	Önmagyarázó tanulási eszközök alkalmazása folyamatos instrukciók segítségével.
Erol <i>et al.</i> (2016)	Szenárió-alapú	Tanulás valós problémák szenáriói és kapcsolódó instrukciók segítségével.
Lalic <i>et al.</i> (2017)	Számítógép alapú képzési programok	A tananyag helyszín független elérhetősége, a tudás azonnali tesztelhetősége (e-learning).

Forrás: Adolph, Tisch és Metternich (2014), Schuh et al., (2015), Erol et al. (2016), Lalic et al. (2017) alapján saját szerkesztés

3.7. Ipar 4.0 Tanuló gyár koncepció

Faller és Feldmüller (2015), Wank *et al.* (2016) és Reuter *et al.* (2017) szerint, főként a kis- és középvállalkozásoknak vannak nehézségei az Ipar 4.0 technológiák alkalmazásában, valamint a szükséges képességek és kompetenciák fejlesztésében. Az Ipar 4.0-val kapcsolatos akadályok kiküszöbölése, az új technológiák egyszerűbb adaptálásának elősegítése, valamint a gyártó vállalatok versenyképességének növelése és a munkaalapú tanulás támogatása érdekében számos helyen kerültek kialakításra ún. Tanuló gyárak. Ezen gyárak egyetemi és vállalati szereplők együttműködésével, általában kettős céllal jönnek létre: (1) mérnöki képzési programok többnyire duális keretek között történő fejlesztésének, valamint (2) képzési lehetőségek biztosításának érdekében a gyártó cégek munkavállalói, képviselői, valamint menedzserei számára. A kettős célkitűzés keretében a gyárakban rendszerint interaktív képzési workshop-okat rendeznek, hogy segítsék a résztvevőket a megváltozott munkakörülményekhez való alkalmazkodásban (Faller és Feldmüller, 2015; Reuter *et al.*, 2017). A Tanuló gyár koncepcióra példaként szolgálhat, a Bochum-i Alkalmazott Tudományok Egyetemének Velbert/Heiligenhaus kampuszán kialakított gyár, ahol a folyamatok oda-vissza integrálásra kerültek a gyártási szint és a legfelsőbb területek között, a maximális átláthatóság és a valós idejű ellátási lánc adatok biztosítása érdekében (Faller és Feldmüller, 2015). A tanulási, képzési lehetőségek mellett fontos kiemelni, hogy ezen

laboratóriumok lehetőséget nyújtanak tudományos kutatási és fejlesztési programok számára is (Karre *et al.*, 2017).

4. SZERVEZETI ÉS MENEDZSMENT ASPEKTUSOK

A munkavégzés területén várható változások, a szükséges képességek és tanulási formák mellett fontos tárgyalni azon szervezeti és menedzsment faktorokat, amelyek segítséget nyújthatnak az Ipar 4.0 esetében felmerülő kihívások kezelésében.

4.1. Az Ipar 4.0 megoldások implementálását támogató szervezeti struktúra

Az Ipar 4.0-val kapcsolatos szervezeti átalakulás során olyan strukturális megoldásokat kell kialakítani, amelyek flexibilisek, támogatják a vállalaton belüli minél gyorsabb információáramlást, tudásmegosztást, különböző innovációs mechanizmusokat és segítik kiküszöbölni a szervezeti egységek közötti koordinációs nehézségeket (Lasi *et al.*, 2014; Bauer *et al.*, 2015; Shamim *et al.*, 2016). Ennek megfelelően, Shamim *et al.* (2016) négy lehetséges megoldást határoztak meg: mátrix struktúra, projekt csapatok, lapos hierarchia és decentralizáció.

A *mátrix struktúra* esetében az alkalmazottak két vezető felé tartoznak beszámolási kötelezettséggel, amelyben a két vezető egymás szempontjait figyelembe véve, közösen hoz döntéseket (Dobák és Antal, 2010). A mátrix struktúra egyik legnagyobb előnye, hogy nagyfokú flexibilitásából adódóan a szervezet azonnal választ tud adni a technológiai átalakulás által generált változásokra. Mindezek mellett kiemelendő, hogy a mátrix struktúra a két terület együttműködési mechanizmusainak támogatásával jelentősen felgyorsíthatja a felmerülő problémák megoldását, amely elengedhetetlen az intenzíven változó környezetben (Sluis, 2004). Bauer (2015) és szerzőtársai is egyetértettek abban, hogy az Ipar 4.0 gyorsan változó szervezeti kontextusában a *projekt csapatok* hatékonyan ösztönözhetik a tanulást és az információ megosztást, felgyorsíthatják a döntéshozatali mechanizmusokat, valamint növelhetik a vállalkozói hajlandóságot, amelyek kulcsfontosságú tényezők az innovációs folyamatban. A *lapos szervezeti megoldás* esetében, a kevesebb hierarchikus szintnek köszönhetően a vállalaton belüli döntési és kommunikációs utak lerövidülnek, amely lehetővé teszi ezen folyamatok és a menedzsment felől érkező visszajelzések felgyorsítását. Horizontális kommunikáció alkalmazásával pedig több lehetőség adódik a munkatársak döntési és innovációs folyamatokba történő bevonására, továbbá a tanulás elősegítésére (Daft, Murphy és Willmott, 2012). Lasi *et al.* (2014) és Henke (2014) szintén kiemelte a decentralizációt, mint lehetséges strukturális megoldást, aminek keretében a szervezet alsóbb szintjein elhelyezkedő menedzsereknek és munkatársaknak lehetőségük nyílik bizonyos döntések felsővezetői jóváhagyás nélküli meghozatalára, melynek eredményeképpen a vállalati folyamatok sokkal önszerveződőbbé válhatnak. Ebből adódóan a decentralizáció megfelelő megoldás lehet az Ipar 4.0-át bevezetni kívánó cégek számára, mivel ezáltal képesek lehetnek gyorsan választ adni a gyakran változó piaci szituációkra és nagymértékben támogathatják a szervezeti és egyéni tanulást (Daft, Murphy és Willmott, 2012; McConnell, 2015).

A lehetséges strukturális megoldások esetében természetesen nem emelhető ki egyetlen olyan forma sem, amely minden körülmények között alkalmas lehet az Ipar 4.0-val kapcsolatos szervezeti átalakítások kapcsán, viszont mind a négy megoldás esetében közös vonásként azonosítható a nagyfokú rugalmasság, a munkatársak bevonásának lehetősége az innovációs folyamatokba és döntési mechanizmusokba, valamint a szervezetben belüli tudásmenedzsment kiemelt támogatása. Az Ipar 4.0 fejlesztéseket támogató vállalati struktúrát a

kontingenciaelmélettel összhangban, mindig az adott környezeti feltételekhez és szervezeti belső adottságokhoz igazítva kell kialakítani (Dobák és Antal, 2010).

4.2. A HR és Képzés & Fejlesztési részlegek szerepe

Hecklau *et al.* (2016) és Shamim *et al.* (2016) egyetértettek abban, hogy a vállalatok HR osztályainak kiemelt szerepe van a megváltozott munkakörülmények kezelésében. Hecklau *et al.* (2016) az emberi erőforrás fejlesztés három szintjét definiálta: személyes fejlesztés (kéességek és kompetenciák), csoport fejlesztés (kollaboráció), valamint szervezeti fejlesztés (struktúra és folyamatok). Shamim *et al.* (2016) szerint, a HR szakemberek által kialakított képzési programoknak elsősorban a csapatban való együttműködés támogatására, a probléma megoldási képességek javítására, valamint a multitasking és innovációs kompetenciák fejlesztésére szükséges fókuszálnia.

Seufert és Meier (2016) tanulmányukban a Képzés & Fejlesztési részlegek szerepét hangsúlyozták a digitális transzformáció esetében, és hármas célkitűzést fogalmaztak meg számukra, amely jó irányként szolgálhat az Ipar 4.0 projektek során is. Elsőként azonosítaniuk és fejleszteniük kell azon képességeket, amelyek szükségesek a digitális technológiák által kiváltott változásokhoz való alkalmazkodásban. Emellett a hagyományos képzési programokkal párhuzamosan, a Tanulás & Fejlesztési egységeknek támogatniuk kell az informális tanulási módszereket, valamint ezen részlegek esetében elengedhetetlenné válik technológiai újítások által nyújtott lehetőségek folyamatos feltérképezése és önképzés keretében a tudás naprakészen tartása.

4.3. Vezetői aspektusok

A HR és Képzés & Fejlesztési osztályok szerepei, feladatai mellett fontos kihangsúlyozni olyan további menedzsment aspektusokat, amelyek támogathatják az Ipar 4.0-val kapcsolatos törekvések megvalósítását.

Shamim *et al.* (2016) kutatásuk során megállapították, hogy az Ipar 4.0 esetében a tudás orientált vezetési stílus – amely a transzformációs és tranzakciós vezetési stílusok kombinációja-, támogató magatartáson, tanácsadáson és mentoráláson keresztül jelentősen támogatja a tanulást és felgyorsítja az innovációs folyamatokat. Mindemellett, Cianni és Steckler (2017) a digitalizáció tekintetében kiemelte a vállalkozói szabadságot és a delegáló döntéshozatalt lehetővé tevő vezetési stílus fontosságát.

Az Ipar 4.0-val párhuzamosan megjelent a „Leader 4.0” azaz a Vezető 4.0 kifejezés, amelynek értelmében a gyorsan változó szervezeti körülmények között a vezetőknek számos feladatot és szerepet kell ellátniuk. A Vezető 4.0 agilis hálózatépítőként képes elérni mind a szervezeten belül rendelkezésre álló, mind pedig a szervezeten kívüli ismereteket és tudást, valamint képes állandóan alkalmazkodni a változásokhoz és segíti munkatársait a jövő felé vezető úton. Továbbá vállalkozó vezetőként kapcsolatban áll valamennyi területtel, átfogó és innovatív termék, szolgáltatás megoldásokat fejleszt ki, valamint kiemelt szerepe van a kulturális elfogadás megteremtésében. Végül pedig egyfajta coach-ként jelenik meg a csapatmunka során, azonosítja a csapattagokban lévő potenciált, fejleszti őket a komfort zónájukon túl és keresi az új tehetségeket (Capgemini Consulting, 2016).

Hortoványi (2012) alapján látható, hogy a vállalkozó vezető fontossága az Ipar 4.0 kontextusában azért is kiemelendő, mert a vállalkozó vezetők a felmerülő akadályok ellenére is követik hosszú távú céljaikat, folyamatosan új fejlesztési ötleteken dolgoznak, miközben tanulnak mások visszajelzéseiből, tapasztalataiból, valamint proaktív módon figyelik a piaci történéseket, amelyek elengedhetetlenek a gyorsan változó környezetben.

5. ÜZLETI MODELLEKRE GYAKOROLT HATÁSOK

A bemutatott területek mellett, az Ipar 4.0 jelentős változásokhoz vezethet az értékkeremtésben és a vállalatok üzleti modelljeiben. Ezek a változások várhatóan a hagyományos értékláncok átalakulását eredményezik és teljesen új üzleti modelleket hoznak létre, amelyek lehetővé teszik a fogyasztók magasabb szintű bevonását (Kagermann, Wahlster és Helbig, 2013).

Prem (2015) kutatásában az Ipar 4.0, vagy tágabb értelemben a digitalizáció által kiváltott, üzleti modellekben bekövetkezett változásokat vizsgálta. Ennek eredményeképpen, a szerző felvázolta a várható változásokat az Értékajánlat, Kulcs tevékenységek, Csatornák és Bevételi csatornák építőelemek esetében. Az *értékajánlat* tekintetében, a digitalizálás lehetővé teszi nagymennyiségű adatok előállítását és elemzését, amely által a vállalatok az adatok elérhetővé tételével jelentős mértékben megújíthatják értékajánlatukat. A *kulcstevékenységek* vonatkozásában, a digitalizáció megkönnyíti a folyamatok automatizálását, valamint hozzájárul az erőforrás-hatékonyság, a gyártási rugalmasság és a minőség javításához. A jövőben a hagyományos egyirányú *csatornák* kétirányúvá válnak és a digitális platformok használatával a vállalatok akár közvetlenül is elérhetik az új ügyfélszegmenseket. A termékek és szolgáltatások növekvő digitalizációja lehetővé teszi olyan *bevételi források* generálását, mint például ügynöki, szolgáltatási és lízing díjak. A várható hatások bemutatása mellett Prem (2015) rámutatott arra, hogy ahogy a termékek és szolgáltatások egyre digitálisabbá válnak, velük párhuzamosan a vállalat által alkalmazott csatornák is egyre digitalizáltabbak lesznek, amely a jövőben a fogyasztói kapcsolatokban bekövetkező változásokhoz és nyitott innovációs megközelítésekhez vezethet a termék- és szolgáltatástervezésben.

Müller és Voigt (2017) német kis- és középvállalkozásokat vizsgáltak annak érdekében, hogy megállapítsák, hogy a Business Model Canvas mely építőelemei válnak leginkább érintetté az Ipar 4.0 következtében és ezzel párhuzamosan integrációs stratégiákat fogalmazzanak meg a KKV-k számára. A szerzők a vállalatok három perspektívából vizsgálták: az Ipar 4.0 alapú megoldások szolgáltatói, felhasználói, valamint KKV-k, akik jelenleg még bizonytalanok a szerepük meghatározása során. A szolgáltatók számára azt javasolják, hogy vizsgálják felül kulcstevékenységeiket, valamint főleg kulcspartnereiket, azok limitált száma miatt. Ezenkívül az új együttműködési és kommunikációs megoldásokon alapuló csatornák már meglévő csatornákkal való integrálását ajánlják. A felhasználók esetében a szerzők azt találták, hogy az érintett szereplőknek nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a fogyasztói kapcsolatokra, valamint érdemes felülvizsgálniuk kulcspartnereiket. Azok a KKV-k, amelyek még bizonytalanok a szerepükkel illetően, újra meg kell fontolniuk becsléseiket, és meg kell vizsgálniuk, hogy szerepük valóban az érdeklődés hiánya vagy az elégtelen információ miatt áll fent.

6. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS JÖVŐBENI KUTATÁSI IRÁNYOK

A negyedik ipari forradalom számos területen állít kihívásokat a vállalatok elé. A kapcsolódó szakirodalom felkutatása után a szerzők a koncepciók részletes bemutatása mellett azonosították azokat a faktorokat, amelyek gátló tényezőként jelenhetnek meg az új technológiák implementálása során. Az Ipar 4.0 bevezetésével a jövőben jelentős mértékben megváltoznak a munkavégzés körülményei, valamint a folyamatok átalakulásával új kompetenciákat igénylő munkakörök jelennek meg. A szükséges kompetenciák fejlesztését a vállalatok olyan innovatív tanulási módszereken keresztül valósíthatják meg, mint például a munkaalapú tanulás, aminek segítségével az alkalmazottak valós feladatokat oldhatnak meg a munkavégzés helyén. A munkaalapú tanulás megvalósítását nagyban segíthetik az ún. Tanuló gyárak, amelyek egyetemek és vállalatok együttműködésével abból a célból kerülnek

kialakításra, hogy képzési lehetőségeket biztosítsanak a gyártó cégek munkavállalóinak, valamint fejlesszék a duális képzési programokat és platformot biztosítsanak kutatások számára. A tanulási aspektusok mellett bemutatásra kerültek azon szervezeti formák (mátrix, projektsapatok, lapos szervezeti hierarchia, decentralizáció), amelyek flexibilitásukkal, az intenzív kommunikáció támogatásával, a döntési utak lerövidítésével és a munkatársak döntési és fejlesztési folyamatokba történő bevonásának lehetőségével stabil alapként szolgálhatnak az Ipar 4.0 megoldások kivitelezése során. Hangsúlyozandó továbbá a HR és a Tanulás & Fejlesztési részlegek szerepe, amelyek kiemelt támogatást nyújthatnak az új képességek fejlesztését lehetővé tevő képzési programok kialakításában. Szintén tárgyalásra kerültek az Ipar 4.0 üzleti modellekre gyakorolt hatásai, aminek vonatkozásában a vállalatok értékajánlatuk megújításával akár teljesen új bevételi forrásokra tehetnek szert és a többirányú kommunikációt lehetővé tevő digitális csatornák alkalmazásával egyre több fogyasztót érhetnek el, továbbá ezzel párhuzamosan akár teljesen új üzleti modelleket hozhatnak létre.

Összességében látható, hogy az Ipar 4.0 megoldások bevezetésével szükségessé váló új kompetenciák fejlesztése érdekében elengedhetlenné válik a gyakorlati tanulás, amelyhez szükséges teret a vállalatoknak meg kell teremteniük fizikai és virtuális környezetben egyszerre. A belső tudásmenedzsment mellett, kollaboráns tanulás keretében a szervezeteknek együtt kell működniük külső szereplőkkel, mind az Ipar 4.0-val kapcsolatos vízió alkotás, mind pedig a tanulási folyamatok és képzési programok során. A kollaboráns tanulás jellemzője, hogy az együttműködő felek az azonos kihívásokra történő közös válaszkeresés során tudást cserélnek egymás között és a folyamat eredményeképpen a legjobb gyakorlatok, tapasztalatok beépítésre kerülhetnek a szervezeti tudásbázisba (Hortoványi és Szabó, 2006). Ilyen együttműködés lehet többek között a munkalapú tanulás megvalósítása során közreműködő külsős tréning cégekkel, valamint Tanuló gyárakkal folytatott közös munka. Mindemellett a vezetők is kiemelt szerepet kapnak a külső kapcsolatok menedzselésében, a partnerkapcsolatok fejlesztésében, valamint a tanulást lehetővé tevő, innovatív szervezeti környezet megteremtésében.

Az Ipar 4.0 szervezeti, menedzsment aspektusainak vizsgálata napjainkban még nem tekinthető kiforrottnak, új terület lévén a rendelkezésre álló szakirodalom mennyisége korlátozott, amelyből adódóan számos kutatási kérdés áll nyitva. Hecklau (2016) és szerzőtársaival összhangban a jövőben mindenképpen szükséges további kutatásokat folytatni a megváltozott munkahelyi körülményekhez illeszkedő munkaköri profilok fejlesztése, valamint a szükséges készségek és kompetenciák meghatározása érdekében. Az alkalmazkodást elősegítő és a kompetenciák fejlesztését megcélzó, általunk is bemutatott tanulási formák mellett további innovatív módszerek feltárására van szükség, amelyek segítséget nyújthatnak a digitalizáció, illetve szűkebben az Ipar 4.0 által előírányzott akadályok kezelésében.

Shamim *et al.* (2016) kutatásukban olyan menedzsment aspektusokat tárgyaltak – pl. szervezeti struktúra, vezetői stílus, HR gyakorlatok –, amik jelentős mértékben támogathatják a vállalatokat az Ipar 4.0 felé vezető úton. A jövőben megvalósítani kívánt kutatásoknak érdemes vállalati körülmények között tesztelni ezen gyakorlatokat például esettanulmányos módszertan alkalmazásával, a meghatározott faktorok validálása, valamint további legjobb gyakorlatok feltárása érdekében, amelyek mintaként szolgálhatnak az alacsonyabb fejlettségi szinten álló szereplők számára.

Müller és Voigt (2017) kvalitatív eszközök alkalmazásával német KKV-k körében arra kerestek választ, hogy az Ipar 4.0 hogyan befolyásolja üzleti modelljeiket, majd ezzel összhangban stratégiai irányokat fogalmaztak meg számukra. A kijelölt irányokat további kutatásoknak szintén validálni szükséges, valamint a kutatás földrajzi fókuszát, a helyi sajátosságok figyelembevételével érdemes kiterjeszteni más országokra is akár kvantitatív eszközök használatával. Mindemellett Müller és Voigt 2016-ban 177 német KKV-t vizsgált

annak érdekében, hogy meghatározzák a legfontosabb akadályozó tényezőket az Ipar 4.0 megoldások implementálása során. Jövőbeli tanulmányoknak ezen kérdés tekintetében is érdemes kiterjeszteni a vizsgálat földrajzi fókuszát, hogy összehasonlításra kerülhessenek az egyes régiókban felmerülő akadályok közötti hasonlóságok és különbségek.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adolph, S., Tisch, M. and Metternich, J. (2014) ‘Challenges and approaches to competency development for future production’, *Educational Alternatives*, 12, pp. 1001–1010.
- Baker, M. (2000) ‘Writing a literature review’, *The Marketing Review*, 1(2), pp. 219–247.
- Bauer, W. et al. (2015) ‘Transforming to a hyper-connected society and economy – towards an “Industry 4.0”’, *Procedia Manufacturing*. Elsevier B.V., 3, pp. 417–424. doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.200.
- BMBF (2014) *Die neue Hightech-Strategie - Innovationen für Deutschland*. Berlin.
- Brühl, V. (2015) *Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie*. Springer Gabler.
- Buhr, D. (2017) ‘Social Innovation Policy for Industry 4.0’.
- Capgemini Consulting (2016) *Leading in the context of the industrial revolution. The key role of the Leader 4.0*.
- Cianni, M. and Steckler, S. (2017) ‘Transforming organizations to a digital world’, *Human Resource Planning Society*, 40(2).
- Daft, R., Murphy, J. and Willmott, H. (2012) *Organization theory and design*. Andover: South-Western Collage Pub.
- Dehnbostel, P. (2007) ‘Learning in the work process’, *Studienreihe Bildung und Wissenschaftsmanagement*, 7.
- Dobák, M. and Antal, Z. (2010) *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése*. AULA Kiadó Kft.
- Dorst, W. et al. (2015) *Umsetzungsstrategie Industrie 4.0. Ergebnisbericht der Plattform Industrie 4.0*.
- Erol, S. et al. (2016) ‘Tangible Industry 4.0: a scenario-based approach to learning for the future of production’, *Procedia CIRP*. Elsevier B.V., 54, pp. 13–18. doi: 10.1016/j.procir.2016.03.162.
- Faller, C. and Feldmüller, D. (2015) ‘Industry 4.0 Learning Factory for regional SMEs’, *Procedia CIRP*. Elsevier B.V., (32), pp. 88–91. doi: 10.1016/j.procir.2015.02.117.
- Ganzarain, J. and Errasti, N. (2016) ‘Three Stage Maturity Model in SME’s towards Industry 4.0’, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(5), pp. 1119–1128.
- Gehrke, L. et al. (2015) *Industry 4.0. A discussion of qualifications and skills in the factory of the future: A German and American perspective*.
- Hecklau, F. et al. (2016) ‘Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0’, *Procedia CIRP*. The Author(s), 54, pp. 1–6. doi: 10.1016/j.procir.2016.05.102.
- Henke, M. (2014) ‘Management der Industrie 4.0 - Herausforderungen und Handlungsfelder für die erfolgsorientierte Steuerung von Unternehmen’, in *Presentation at Zukunftskongress Logistik 32. Dortmunder Gespräche*, p. 5. Dortmund.
- Hortoványi, L. (2012) *Entrepreneurial Management*. AULA Kiadó Kft.
- Hortoványi, L. and Szabó, Zs., R. (2006) ‘Knowledge and organization: A network perspective’, *Society and Economy*, 28(2), pp. 165–179.
- Kagermann, H., Wahlster, W. and Helbig, J. (2013) *Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0*.

- Karre, H. *et al.* (2017) 'Transition towards an Industry 4.0 state of the LeanLab at Graz University of Technology', *Procedia Manufacturing*. The Author(s), (9), pp. 206–213. doi: 10.1016/j.promfg.2017.04.006.
- Lalic, B. *et al.* (2017) 'The Effect of Industry 4.0 Concepts and E-learning on Manufacturing Firm Performance: Evidence from Transitional Economy', in *Advances in Production Management Systems. The Path to Intelligent, Collaborative and Sustainable Manufacturing*. Springer International Publishing, pp. 298–305. doi: 10.1007/978-3-319-66923-6.
- Lasi, H. *et al.* (2014) 'Industry 4.0', *Business & Information Systems Engineering*, (4), pp. 239–242. doi: 10.1007/s12599-014-0334-4.
- Levy, Y. and Ellis, T. J. (2006) 'A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information Systems Research', *Informing Science Journal*, 9, pp. 181–212.
- McConnell, J. (2015) 'The company cultures that help or hinder digital transformation', *Harvard Business Review*.
- Motyl, B. *et al.* (2017) 'How will change the future engineers' skills in the Industry 4.0 framework? A questionnaire survey', *Procedia Manufacturing*.
- Müller, J. and Voigt, K.-I. (2016) 'Industrie 4.0 für kleine und mittlere Unternehmen', *ProductivITy Management*, (3), pp. 28–30.
- Müller, J. and Voigt, K.-I. (2017) 'Industry 4.0 - Integration strategies for SMEs', in *International Association for Management of Technology, IAMOT 2017 Conference Proceedings*. Vienna.
- Münchener Kreis (2013) *Innovationsfelder der digitalen Welt. Bedürfnisse von übermorgen*. Munich.
- Picot, A. and Neuburger, R. (2014) *Arbeit in der digitalen Welt. Zusammenfassung der Ergebnisse der AG1-Projektgruppe anlässlich des IT-Gipfels-Prozesses 2013*. München.
- Pinzone, M. *et al.* (2017) 'Jobs and Skills in Industry 4.0: An Exploratory Research', in *Advances in Production Management Systems. The Path to Intelligent, Collaborative and Sustainable Manufacturing*, pp. 282–288. doi: 10.1007/978-3-319-66923-6_33.
- Posada, J. *et al.* (2015) 'Visual computing as a key enabling technology for Industrie 4.0 and industrial internet', *IEE Computer Graphics and Applications*, 35(2), pp. 26–40.
- Prem, E. (2015) *A digital transformation business model for innovation*.
- Reuter, M. *et al.* (2017) 'Learning factories“ trainings as an enabler of proactive workers” participation regarding Industrie 4.0', *Procedia Manufacturing*. The Author(s), (9), pp. 354–360. doi: 10.1016/j.promfg.2017.04.020.
- Roblek, V., Mesko, M. and Krapez, A. (2016) 'A complex view of Industry 4.0', *SAGE Open*, 6(2).
- Rowley, J. and Slack, F. (2004) 'Conducting a literature review', *Management Research News*, 27(6), pp. 31–39.
- Sanders, A., Elangeswaran, C. and Wulfsberg, J. P. (2016) 'Industry 4.0 implies lean manufacturing: Research activities in Industry 4.0 function as enablers for lean manufacturing', *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(3), pp. 811–833. doi: 10.3926/jiem.1940.
- Schuh, G. *et al.* (2015) 'Promoting work-based learning through Industry 4.0', *Procedia CIRP*, (32), pp. 82–87. doi: 10.1016/j.procir.2015.02.213.
- Seufert, S. and Meier, C. (2016) 'From eLearning to Digital Transformation: A Framework and Implications for L&D', *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 9(2), pp. 27–33.
- Shamim, S. *et al.* (2016) *Management Approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective*.

- Sluis, L. E. C. van der (2004) ‘Designing the workplace for learning and innovation: Organizational factors affecting learning and innovation’, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. Emerald, 18(5), pp. 10–13. doi: 10.1108/14777280410554942.
- Spath, D. *et al.* (2013) *Produktionsarbeit der Zukunft - Industrie 4.0*. Stuttgart.
- Wank, A. *et al.* (2016) ‘Using a learning factory approach to transfer Industrie 4.0 approaches to small- and medium-sized enterprises’, *Procedia CIRP*. The Author(s), (54), pp. 89–94. doi: 10.1016/j.procir.2016.05.068.
- Webster, J. and Watson, R. T. (2002) ‘Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review.’, *MIS Quarterly*, 26(2), pp. xiii–xxiii. doi: 10.1.1.104.6570.

PARADIGMA VÁLTÁS ELŐTT: TERMELÉSI RENDSZEREK (ÚJRA)SZERVEZÉSÉNEK INNOVATÍV MEGOLDÁSAI

Harangozó Zsolt

tanársegéd, Miskolci Egyetem, 3515. Miskolc, Egyetemváros, 06-46-565-111-17-74,
harangozo.zsolt@uni-miskolc.hu

Napjaink termelési paradigmája az „igényszerinti tömeggyártás”, amely a termelési rendszereket kétféle kihívás elé állítja: egyrészt a gyártás tömegszerűségét egyre fokozni kell, míg output oldalon az egyes vevőket saját igényeiknek megfelelően „testreszabott” végtermékekkel kell kiszolgálni. Ezt az ellentmondást termelési rendszerek csak rendkívül rugalmas működéssel tudják megvalósítani.

Az egyik lehetséges válasz a lean menedzsment eszközeinek alkalmazása, és azok számítástechnikai támogatásának újszerű megközelítése.

A leanről szóló szakirodalom egyhangúlag javasolja a push típusú termelésről a pull típusúra való áttérést ott, ahol csak lehetséges. Azonban nagyon kevés forrás szól az átállási folyamat mechanizmusáról, vagy a rendszer átállás közbeni viselkedéséről.

Kulcsszavak: igényszerinti tömeggyártás, lean menedzsment, szimulációs modellezés, tranziens rendszerek, „rejtett gyár” elmélete

7. AZ „IGÉNSZERINTI TÖMEGGYÁRTÁS” KIHÍVÁSA

Napjaink termelési paradigmája az „igényszerinti tömeggyártás”, amely a felhasználói végtermékek gyártóinak termelési rendszereit kétféle kihívás elé állítja: az alacsony fajlagos költségek elérése érdekében a gyártás tömegszerűségét egyre fokozni kell, míg output oldalon az egyes vevőket saját igényeiknek megfelelően „testreszabott” végtermékekkel kell kiszolgálniuk. Ezt az ellentmondást termelési rendszerek csak rendkívül rugalmas működéssel (gyors átállásokkal, valósidejű termelésütemezéssel, kis sorozatnagyságokkal, illetve a termelő és anyagmozgató berendezésekhez kapcsolódó adaptív üzemeltetési stratégiákkal), illetve a termelési rendszerek folyamatos újratervezésével tudják megvalósítani.

A termelési folyamatok hatékonyságfejlesztésének „state of the art” eszközei a valós gyártási környezetet a virtuális valóságban leképező ún. „digitális gyártást” támogató szoftvereszközök.

Ezek a szoftvereszközök képesek előállítani a termelési folyamatok valósághű digitális mását (*modellezési funkció*), továbbá az előállított modellek parametrizálásán keresztül képesek különböző input paraméter kombinációk (kapacitás, időalap, piaci igény, rendelkezésre állás, termelésütemezés, tétel nagyság, gyártó-, és anyagmozgató eszköz struktúra stb.) alkalmazásával a folyamat adott paraméterkombináció alkalmazásával történő lefutásának eredményeit kiszámítani (*szimulációs funkció*). A szimulációs funkció jellemzően felgyorsítható, így hosszabb időtáv történései is kezelhető időn belül modellezhetőek.

A „digitális gyártás” elvét támogató szoftvereszközök (jellemzően diszkrét eseményorientált modellező és szimulációs környezetek) általános céllal kerülnek kifejlesztésre, emellett széleskörű funkció-együttessel rendelkeznek, amelyeknek egy

része könnyen elérhető az átlagos felhasználók számára is, míg nagyobb részük csak mélyebb számítástechnikai / programozói tudás mellett hasznosítható.

Az „igényszerinti tömeggyártás” ellentmondásos követelményeknek való megfelelésre adható egyik lehetséges válasz tehát a lean menedzsment eszközeinek alkalmazása, és azok számítástechnikai támogatásának újszerű megközelítése.

A lean szemlélet a termelési műveletek olyan irányítási filozófiája, amely a veszteségek csökkentésére koncentrál a gyártórendszerekben. A lean több különböző veszteségtípust azonosít, amely közül kiemelhető a túltermelésből adódó veszteség, azaz olyan termékek előállítása és raktározása, amelyekre jelenleg nincs igény.

A leanról szóló szakirodalom egyhangúlag javasolja a push típusú termelésről a pull típusúra való áttérést ott, ahol csak lehetséges.[1],[2],[3] Azonban nagyon kevés forrás szól az átállási folyamat mechanizmusáról, vagy a rendszer átállás közbeni viselkedéséről.

Hopp és Spearman [1] tárgyalják a push és a pull típusú irányítás mechanizmusait, azok szerepét a lean-re való átállásban és felvázolnak egy lean átállási sémát, de elemzésük csak az „előtte” és „utána” egyensúlyi állapotra korlátozódik.

A pull típusú termelésirányítási szabályokról kimutatták, hogy javítják a gyártórendszer teljesítményét azáltal, hogy összekapcsolják a termelésirányítást a fogyasztói kereslettel.

Azonban egy push típusú szabályok által irányított rendszer pull típusú rendszerré való átalakítása még rejt magában további vizsgálati lehetőségeket. A rendszer átalakítását, az átalakítás során a rendszer viselkedését és a lean-be történő átmenet valós költségeit még nem elemezték teljesszűren.

8. A SZIMULÁCIÓS MODELLEZÉS, MINT ESZKÖZ

A szimulációs modellezés jelentős segítséget nyújthat ennek az átmeneti folyamatnak a tanulmányozásához, továbbá egy olyan virtuális laboratóriummal, amelyben különböző átmeneti stratégiák fejleszthetők ki. Azonban a szimulációs modelleket (amelyek egyszerű szervereken és sorokon alapulnak) általában arra tervezték, hogy megkönnyítsék a push termelésirányítási rendszerek modellezését, ezért a hibrid termelésirányítási sémák modellezése ezekkel nehéz, időigényes. Új szimulációs modellezési technikák szükségesek a lean gyártórendszerekhez használt termelésirányítási szabályok tervezésének és megvalósításának tanulmányozásához használt szimulációhoz.

A szimulációs modellezés egyik meghatározó eszköze a különböző termelésirányítási szisztémák vizsgálatának. A gyártórendszerek szimulációs modelljeinek használatával a különböző típusú termelésirányítási szabályok hatásait igen jól lehet tanulmányozni a teljesítménymutatókon keresztül. Számos szakirodalmi forrás szól a teljesítmény előrejelzésével, az alternatívák összehasonlításával és a rendszertervezés optimalizálásával foglalkozó szimuláció használatáról. Law és Kelton [4] 1991-ben készítette el a diszkrét esemény-szimulációról szóló közismert munkáját, amely alapvetően a különböző gyártórendszerek szimulációjáról értekezik. A szimulációs vizsgálatokat több esetben is arra használták, hogy betekintést adjanak a különböző típusú irányítási szabályokkal (például különféle indítási szabályokkal) működő

gyártórendszerek viselkedésébe, vagy, hogy meghatározzák az analitikus modellek pontosságát.

Az eddigi kutatások mind igazolják a szimuláció használhatóságát a termelésirányítási szabályok egyensúlyi állapotú teljesítményének elemzésére: a szimulációk azonban általában a modellek stabilállapotú teljesítményére koncentrálnak.

Ezen szimulációs modellek a gyártórendszerek teljesítményére vonatkozó approximációs méréseket biztosítanak. A szimulációs optimalizálás olyan technikának tekinthető, amely szimulációt használ a sztochasztikus optimalizálási problémák megoldására. A szimulációs optimalizálási technikákról széleskörű áttekintést kaphatunk Banks [5], Fu [6] és Pflug [7] munkáiból. Pflug a módszerek két osztályát azonosította: a fekete és a fehér doboz módszereket. A fekete doboz módszer szimulációt használ az objektív függvények meghatározására és egy optimalizálási algoritmust a legjobb megoldás megkereséséhez. A fehér doboz módszer egy sokkal kifinomultabb szimulációs programot használ, amely képes a gradiensek becslésére. Következésképpen az optimalizálási algoritmus egy gradiens alapú technika.

A legtöbb a szakirodalomban bemutatott technika a folytonos változókkal megadott megoldásokat veszi figyelembe. A Kiefer és Wolfowitz [8] által bevezetett véges differencia sztochasztikus approximációt (FDSA) széles körben alkalmazták a folyamatos optimalizáláshoz. Spall [9] pedig leírta a szimultán véletlen perturbáció (SPSA - egyidejű perturbáció sztochasztikus approximáció) megvalósítását folyamatos optimalizálási problémákra.

A helyi keresési technikák az egyik megvalósíthatósági pontból a másikba mennek át az optimális megoldás keresése közben. Ezen témakört részletesen kifejtik Alrefaei és Andradottir [10] munkái.

A gradiens alapú diszkrét optimalizálási technikák a diszkrét paraméterre vonatkozóan becslést adnak a várt rendszer teljesítményének gradiensére. A gradiens becslésére szolgáló közös technikák véges differenciákat és egyidejű perturbációs módszereket tartalmaznak. Gerencsér, Hill és Vágó [11] javasolt egy fix nyereségű SPSA változatot, és ezt egy osztály diszkrét forráselosztási problémájára alkalmazták, amelyet Cassandras, Dai és Panayiotou [12] fogalmazott meg.

Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy a szimuláción alapuló optimalizálás hatékony eszköz a gyártórendszerek optimális megtervezéséhez.

9. TRANZIENS RENDSZEREK ÚJSZERŰ MODELLEZÉSE

Általában a vizsgálatokban modellezett rendszerek viszonylagosan egyszerűek. Megállapítható az is, hogy pull típusú rendszerek szimulációs modelljei mégis szükségszerűen nagyon komplexek, köszönhetően annak a ténynek, hogy a „polcra levett” (off the shelf) szimulációs szoftverek meglehetősen nehézkesen támogatják az ilyen típusú termelésirányítást. Mivel a cél a minél megbízhatóbb átállási irányítási elvek kifejlesztése a komplex rendszerekre vonatkozóan, ezért a szimulációs szoftverfeladatoknak egy új osztályára van szükség annak érdekében, hogy teljes mértékben modellezni lehessen a hibrid termelésirányítási rendszereket. Ahhoz, hogy az optimalizációs eszközök segítségével megtaláljuk az optimális átállási elvet, lehetővé kell tenni a termelésirányítás parametrikus leírását.

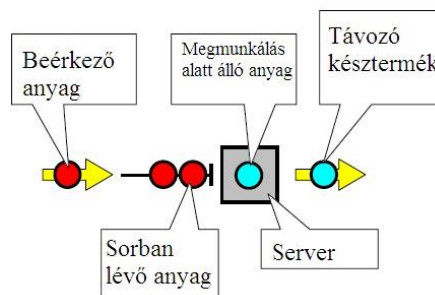
9.1 A „rejtett gyár” modellezése

Jóllehet, a gyártórendszereket elsődlegesen arra tervezik, hogy a nyersanyagokat késztermékké alakítsák át, egy modern gyártórendszer azonban egyre több információt is feldolgoz. Vollmann, Berry és Whybark [13] ezt a kettősséget a „hidden factory” kifejezéssel jellemezte. Szerintük egy ipari vállalat két gyárat foglal magában: egyfelől az egyes részeket fizikailag megtestesítő gyárat, másfelől pedig az ún. „hidden factory”-t, a rejtett gyárat, amely mind papír alapú, mind elektronikus tranzakciókat, ügyleteket dolgoz fel. Ezen tranzakciók többsége egy haladási folyamatot jelez. Ezeket a jelzéseket, amelyekre, mint „kereslet” utalunk, a gyártórendszerek modellezése kapcsán eddig fontos hiányzó láncszemek voltak.

Egy gyártórendszer számos gyártási folyamatot tartalmaz, amikhez anyagokra, erőforrásokra és keresletre van szükség (no meg persze időre, de ennek figyelembevételétől ehelyütt eltekintünk). Az anyag a gyártórendszer leendő, kézzel fogható gyártmánya, amely egyirányú utat jár be a gyártási rendszerben. Az erőforrások a gyártási rendszer véges kapacitásának összetevői, amelyek belépnek a rendszerbe, de azt nem hagyják el. Az erőforrások a rendszerállapotok sorozatán keresztül ciklikus utat járnak be. A kereslet ugyancsak szükséges egy gyártási eljárás kivitelezéséhez, és a rendszer termelésirányítási elvétől függően egyirányú és ciklikus utat is követhet.

9.2 Multi-Flow modellezés

Hagyományosan a gyártási folyamatot egyetlen szerverrel rendelkező sorbanállási modellel modellezték. Egy ilyen modellben a vevők a szerver oldalon érkeznek, ha a szerver tétlen, akkor egy bizonyos feldolgozási időtartamig kiszolgálják őket. A rendszerváltozók száma kevés és azok nagyon egyszerűek. A szerverállapot vagy tétlen vagy foglalt, és a sorbanállás 0-tól végtelen számú ügyfelet tartalmaz.



1. ábra

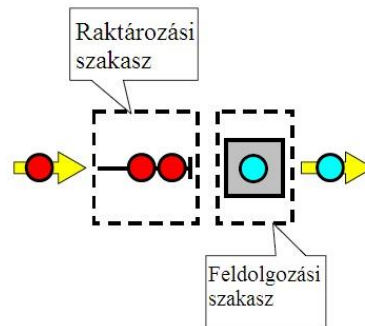
Egyetlen szerveret tartalmazó sorbanállási modell [4]

Ezen az ábrán látható, hogy az anyag (piros körök) amikor eléri a szervert, sorban áll a kiszolgáláshoz. A szerver feldolgozza az anyagot, késztermékekké (kék körök) alakítja, amely elhagyja a rendszert.

Bár, itt egy egyszerű modelltől van szó, azonban ez nem akadályozza annak, hogy más hasonló, de sokkal összetettebb rendszerekre kitalált modellekkel kombináljuk. [4] Azonban még így sem könnyű egy pull típusú termelésirányítást modellezni, mivel a

modell nem képes kezelni az „igény”-t. A keresletvezérelt gyártási rendszerek modellezése egy új absztrakciót igényel.

Erre adhat lehetőséget a Multi-Flow Modell, amely kifejezetten a gyártási területre vonatkozik, mintegy kibővítve az egyszerveres sormodellt. Az MFM azon a felismerésen alapszik, hogy minden folyamat két szakaszra bomlik: raktározás és feldolgozás. Ha ismét megtekintjük az egyszerveres sormodellt (2. ábra), felismerhető a két imént említett szakasz.

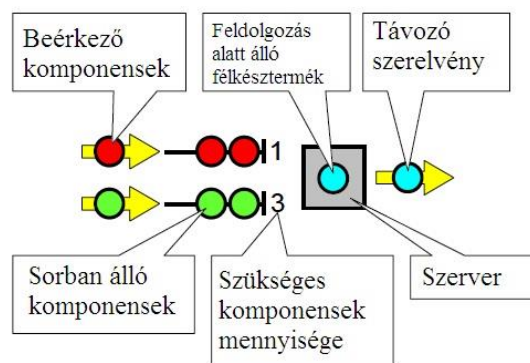


2. ábra

Raktározás és kiszolgálás állapotokkal azonosított egyszerveres sorbanállási rendszer

Háromféle komponens halad keresztül ezeken a szakaszokon: az anyag, az erőforrás és a kereslet. Ezeket az összetevőket aszerint lehet megkülönböztetni, hogy mennyire szolgálnak azonos és különböző célokat a folyamat egyes szakaszai előtt, illetve azokon átesve. Egy-egy gyártási rendszer jól jellemezhető ezen összetevők áramlásával a gyártási folyamat során.

Az egyszerveres sormodell jól hasznosítható variánsába első lépésként egy szerelőállomást helyezhetünk el. Ebben a modellben a különböző komponensek két vagy több sorba rendeződnek egy bizonyos mennyiségig, amíg a szerver rendelkezésre nem áll. Például egy kisszék összeszerelési folyamatban szükség van egy ülőlapra, három lábra és egy összeszerelő operátorra mielőtt a szolgáltatás elkezdődne. A 3. ábra egy kisszék szerelésére kialakított szerelőállomás modelljét ábrázolja.



3. ábra

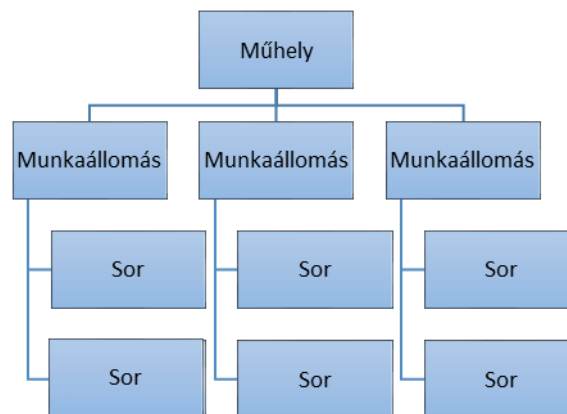
Kétsoros összeszerelési állomás modell

Ezen az ábrán az kisszék komponensei: lábai (zöld körök) és ülőlapok (piros körök) érkeznek az állomáshoz, és sorban állva várják az összeszerelést. Amikor van egy ülőlap, három darab láb és egy elérhető (szabad) szerver, az alkatrészeket

összeszerelésre kerülnek a szerver által: elkészül egy kisszék (kék körök), amely elhagyja a rendszert.

A szerelőállomás modell tovább általánosítható és egyszerűsíthető, ha belegondolunk abba, hogy maga a szerver is a folyamat része, valamint hogy a feldolgozási idő valójában már egy másik sorban eltelt. Azonban, az anyag komponens és a szerver, vagy forrás komponens közti különbség a feldolgozás után jelentkezik. Mint ahogy az előző modellben is, az anyag komponens, a szerelvény, elhagyja a rendszert, de az erőforrás komponens, a szerver, visszakérül az eredeti sorába. Ez a fajta modell lehetővé teszi, hogy könnyen változtassuk a szerverek számát, erőforrás berendezést adva vagy elvéve a modellből, de az összeszerelő állomások eredeti működési logikája megmarad.

Ezen gondolatsor mentén továbbhaladva a Smith, Hoberecht és Joshi [14] által tervezett műhelyirányítási architektúra egy változatához juthatunk el. Sok más szabványos irányítási architektúra modellt mutattak már be a szakirodalomban [15], de a Smith modell abban a tekintetben egyedi ezek közül, hogy közvetlenül a műhelyirányítás területével foglalkozik. A javasolt termelésirányítási keretrendszer ugyanazt az architektúrát veszi alapul, mint a Smith modell, azonban sokkal több adatot ad a legalsó szinten az anyag és a műhely szintű információ kölcsönhatásának még részletesebb leírása érdekében. Az ajánlott keretrendszer a 4. ábrán látható.



4. ábra
Termelésirányítási keretrendszer

A keretrendszer legalsó szintjén a sor áll. A sorok tárolják, és sorrendbe állítják a komponenseket, hogy azok a tárolási szakaszban legyenek feldolgozva. Jelzés esetén engedik a komponenseket a feldolgozási szakaszba. A keretrendszer a sor kifejezést használja a legalsó szintként a berendezés Smith modellje helyett, mivel a keretrendszer több mint egy sort igényel egy darab berendezés feldolgozásához.

A keretrendszer második szintje a munkaállomás. A munkaállomás a berendezések, eszközök és a személyzet halmaza, melyek általában fizikailag elkülönülnek más munkaállomásoktól. A munkaállomás-vezérlő felügyeli azon sorok állapotát, amelyek a munkaállomáshoz vannak rendelve és eldönti, hogy van-e elég alkatrész a folyamat befejezéséhez. Ha van, akkor először jelez a soroknak, hogy engedje a komponenseket, majd feldolgozza azokat. Egyetlen munkaállomás számos folyamatot képes irányítani soraiból.

Az irányítás legmagasabb szintje a műhely. A műhely szintjén valósítanak meg minden termelésirányítási szabályzást. A műhelyvezérlő határozza meg, hogy a munkaállomást „push” vagy „pull” irányítási szabály szerint kell-e működtetni, valamint koordinálja a komponensek áramlását a rendszeren keresztül.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Hopp, W. J. and M. L. Spearman: *Factory physics, 2nd edition* Boston, Massachusetts, Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- [2] Liker, J.: *The Toyota Way* New York, McGraw-Hill, 2004.
- [3] Womack, J. P. and D. T. Jones: *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your company* New York, Simon & Schuster, 1996.
- [4] Law, A. M. and W. D. Kelton: *Simulation Modeling and Analysis, 3rd edition* New York, McGraw-Hill, 2000.
- [5] Banks, J. Ed.: *Handbook of Simulation* New York, Wiley Interscience, 1998.
- [6] Fu, M. C.: *Optimization via simulation: a review* Annals of Operations Research, 1994. Volume 53., 199-247. o.
- [7] Pflug, G.: *Optimization of Stochastic Models: The Interface between Simulation and Optimization* Norwell, Massachusetts, Kluwer Academic Publishers, 1996.
- [8] Kiefer, J. and J. Wolfowitz: *Stochastic estimation of the maximum of a regression function* Annals of Mathematical Statistics, 1952. Volume 23., 462-466. o.
- [9] Spall, J.C.: *Implementation of the simultaneous perturbation algorithm for stochastic optimization* IEEE Transactions on Aerospace and Electronic Systems, 1995. Vol. 34., No. 3., 817-823. o.
- [10] Alrefaei, M.H. and S. Andradottir: *A new search algorithm for discrete stochastic optimization* Proceedings of the 1995 Winter Simulation Conference, ed.C. Alexopoulos, K. Kang, W. R. Lilegdon, and D. Goldman, 1995. 236-241. o.
- [11] Gerencsér L., S.D.Hill and Z.Vago: *Optimization over discrete sets via SPSA* Proceedings of the 1999 Winter Simulation Conference, 1999. 466-470. o.
- [12] Cassandras, C. G., D. Liyi and P. Christos: *Ordinal Optimization for a Class of Deterministic and Stochastic Discrete Resource Allocation Problems* IEEE Transactions on Automatic Control, 1998. Volume 43., Number 7., 881-900. o.
- [13] Vollmann, T. E., W. L. Berry, and D. C. Whybark: *Manufacturing Planning and Control Systems, 4th edition* New York, Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- [14] Smith, J. S., W. C. Hoberecht, and S. B. Joshi: *A shop floor control architecture for computer integrated manufacturing*. IIE Transactions 28(10), 1996., 783-794. o.
- [15] Vieira, G. E.: *Evaluating control architectures for flexible manufacturing systems from a response time perspective* Doctoral dissertation proposal. Department of Mechanical Engineering, University of Maryland, College Park, Maryland, 1998.

INNOVÁCIÓS STRATÉGIA ÉS VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY: INNOVÁCIÓS PROJEKTEK TAPASZTALATAI MAGYARORSZÁGON

INNOVATION STRATEGY AND CORPORATE PERFORMANCE: INNOVATION PROJECTS EXPERIENCES IN HUNGARY

Tóthné Kiss Anett

Tanársegéd, Miskolci Egyetem, 3515. Miskolc, Egyetemváros, 06-46-565-111-1505,
kiss.anett@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A gazdaság fejlődésének, a vállalatok hosszú távon nyújtott magas színvonalú teljesítményének meghatározó tényezője lehet a vállalati innováció. A 2000-es évek után az Európai Unió pozíciója nem javult a nemzetközi innovációs versenyben, bár a lisszaboni célkitűzéseket teljesítve 2010 után javuló tendenciát mutat, még mindig lemarad az élmezőnytől K+F+I tekintetében. Ugyanez elmondható Magyarországról is. Habár az elmúlt 10 évben GDP-jének egyre nagyobb arányát fordította kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységekre, európai és nemzetközi összehasonlításban a hazai K+F+I folyamatok eredményessége a költségek ellenére is stagnál. A nemzetközi helyzet mögött részben a fejlődő országok egy részének a gyors K+F+I felzárkózása áll, melyben meghatározó szerepet képviselnek az innovatív vállalkozások. Vajon ebben az Európai Unió szinten megmutatkozó mérsékelt innovációs növekedésben hogyan teljesítenek a magyar vállalatok? A tanulmány az innovációs teljesítmény mérésének helyzetét vizsgálja az észak-magyarországi vállalatok körében az innovációs stratégia szemszögéből, melynek feltételezésem szerint megláté hatással lehet a vállalat innovációs teljesítményére.

SUMMARY

Corporate innovation can be a determining factor in the development of the economy and the high quality performance of companies. After the 2000s, the position of the European Union did not improve in the international innovation competition, although meeting the Lisbon objectives after 2010 has improved, it still lags behind in the forefront of RDI. The same can be said about Hungary. Although, over the last 10 years, it has invested its increasing share of GDP in research and development and innovation activities, the European RDI processes have stagnated in spite of spending in European and international comparisons. Behind the international situation, some of the developing countries have a fast catching up of RDI, with innovative companies being dominant. How do Hungarian companies perform in this moderate growth in innovation at EU level? The study examines the situation of innovation performance measurement among North-Hungarian companies from the point of view of the innovation strategy, which I assume will have an impact on the company's innovation performance.

1. BEVEZETÉS

4. Az innováció szerepe a gazdaságban

A vállalati innováció kihat a nemzetgazdaságok innovációs teljesítményére. Az innovációt a modern gazdaságok versenyelőnyeinek egyik legfontosabb forrásaként tartják számon. (Holbrook–Wolfe, 2002). Az újabb szakirodalom a nemzetgazdaságok szintjén már KFI

rendszereket említ, azaz nem tekinti feltétlenül külön területnek a kutatás-fejlesztést és az innovációt. (Török és Csuka, 2014., Deák és Kiss 2017.).

Az EU–15 tagállamokban a gazdasági növekedés üteme az 1990-es évektől egyre inkább elmaradt az Egyesült Államok növekedési dinamikájától. Széles körben osztott vélemény, hogy az egyre nyilvánvalóbbá váló versenyképességi és növekedési hátrány jelentős részben az innováció és a legújabb technológia adaptációs ütemének alacsonyabb szintjével magyarázható. A lisszaboni stratégia és a barcelonai célkitűzések a termék-, munka- és tőkepiaci reformok révén az Európai Uniónak a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává kellett volna válnia. (Deák-Kiss 2017.) Jelenleg a legtöbb K+F és innovációs (KFI) mutatóit tekintve az USA és Japán vezet a nemzetközi összehasonlításokban; az EU lemaradása jelentős, és az utóbbi években tovább nőtt. (Olajos 2008., OECD MSTI)

Az egyes uniós tagállamok innovációs teljesítményének mérésére használt EU innovációs eredménytáblája több szerző elemzése alapján nem oldotta meg a nemzeti innovációs rendszerek teljesítménymérésének problémáját. (Török- Csuka, 2014.) Nagyon fontos észrevétel például, hogy nem biztos, hogy abban az országban sikeresebb az innovációs tevékenység, amelyben több a szabadalmi bejegyzési kérelem. Például Európában jelentős kutatások folynak, eredményeik mégsem mutatkoznak meg a versenyképesség javulásában, s a gyakorlatban kevésbé hasznosulnak. (Keresztes, 2012., Dosi et al., 2009., Audretsch, 2009., Török- Csuka, 2014.).

5. Innovációs stratégia

Az innovációs stratégiának összhangban kell lennie a vállalkozás küldetésével, jövőképevel, céljaival és vállalati stratégiáival. A stratégiai célkitűzések szerint vállalkozásokat arra kell ösztönözni, hogy fektessenek be a kutatásba és fejlesztésbe, innovatív termékeket gyártsanak és jelentős teljesítményt érjenek el, hogy versenyképesek legyenek. (Burgelman-Christensen–Wheelwright, 2009.) A vállalatokat érdemes aszerint is vizsgálni, hogy a stratégia és az innovációs hajlam kapcsolódása hogyan jelenik meg. (Balaton és szerzőtársai, 2007.) A környezeti alkalmazkodás, illetve az innovációs törekvés és képesség tekintetében Nyström (1983) két végletet különített el: az innovatív és a pozíciótartó vállalatokat, illetve a köztük helyet foglaló látens pozíciótartó/innovatív vállalatok csoportját is azonosítja. Az innovatív vállalatok magas innovációs képessége innovációs eltökéltséggel is társul stratégiai szinten, míg a pozíciótartó vállalatoknál mind a képesség, mind a törekvés hiányzik. Az innovációs és a környezeti alkalmazkodás kontextusában tovább vizsgálódva a Chikán és szerzőtársai (2004) eredményei alapján a vállalatok 3 csoportja azonosítható: Entrepreneur (vállalkozó, aktív), Offenzív (támadó, aktív), illetve Defenzív (védő, háritó, passzív) stratégiát folytató vállalatok. (Hortoványi és Szabó, 2006., Balaton és szerzőtársai, 2007.)

1. táblázat: Az innovációs stratégiák vizsgálta egyes szerzőknél

Ansoff és Stewart (1967)	Az első a piacon, követni a piacvezető, alkalmazott mérnöki, fejlesztenek nekem is termékek
Miles and Snow (1978)	Kutató, védő, elemző, reagáló
Porter (1980)	Költségvetés (innovációs követő) az innováción alapuló termékmegkülönböztetés (innovációs vezetés)
Gilbert (1994)	Proaktív innovációs stratégia, reaktív innovációs stratégia
Venkatraman (1989); Morgan és Strong (1998),	Agresszivitás, elemzés, védekezés, jövő, proaktív, kockázatosság

Forrás: Saját szerkesztés

Miles és Snow (1978) empirikus kutatásai négy iparágban eredményezték napjaink egyik legismertebb stratégiai osztályozását. Az általuk meghatározott stratégia típusok lefedik a lehetséges szervezeti válaszokat az új környezeti kihívásokra. Innováció (kutató), konszolidáció (védő), kiválasztás (elemző), és végezetül a sodródás (reagáló). A Miles és Snow féle stratégiai pozíció tipológia még ma is intenzíven jelen van a szakirodalomban, és jelentős számú kutatás épít erre a klasszifikációra. (Hambrick, 1983 és 1984; McDaniel és Kolari 1987; McKee és szerzőtársai, 1989.).

6. Az innováció mérésének jelentősége

A legtöbb innovatív vállalat egyben piacvezető is, a fenntartható innováció meglétéhez szükség van az innováció jobb megértésére, amely csak akkor lehetséges, ha azt méri. (Török, 2006., Deák-Kiss, 2016.)

Az innováció mérését célul kitűző kutatások az 1970-es évek végén jelentek meg. Ezek a vizsgálatok az innovációt szűken értelmezve, kizárólag a kutatás-fejlesztésre (K+F) koncentráltak. Ennek az az oka, hogy akkoriban még az innováció lineáris modellje volt széles körben elfogadott. Gyakorlati tapasztalat alapján kijelenthető, hogy a lineáris modell már túlhaladott és erőltetett, nem hatékony. (Papanek, 2003.) Napjainkra az innováció nem lineáris modellje mérhető. A nem lineáris modell megjelenése óta szakirodalomban az innovációs teljesítményének mérése kapcsán két markánsan elkülönülő megközelítéssel lehet találkozni. Az egyik irányzat fókuszra az innovációs rendszer elemein és a köztük lévő kapcsolatokon van. Fő eredményei: az „European Trend Chart on Innovation” keretében zajló vizsgálatok: a különböző Scoreboard jelentések, valamint ezek módszertani háttér tanulmányai (Arundel—Hollanders 2005; Hollanders 2006; Kanerva et al. 2006; EIS 2007). Ennek az irányzatnak a képviselői többek között: Csizmadia és Rehnitz (2005) hazai nagyvárosokra irányuló felmérésükkel, és a rendszeresen megjelenő „Innováció a Nyugat-Dunántúlon” jelentések (Csizmadia, 2008). A másik irányzat az innovációs képességet egy relevánsnak tartott mutatóra redukálja. Fő eredményei: Porter és Stern (2003) „Nemzeti Innovációs Kapacitás” indexe. E miatt például Porter és Stern munkája a kritikák kereszttüzében áll.

A vállalati innováció mérés alapjainak kidolgozása az OECD-ez köthető. 1989-ben az OECD NESTI (National Expert on Science and Technology Indicators) csoportja az OECD Titkárságával együttműködve elkészítette az innovációs adatfelvételek módszertani alapjának tekinthető Oslo Kézikönyvet. 1997-ben napvilágot látott a második változat (OECD, 1997), mely már a szolgáltató szektorban is használható volt. Ezzel egyidejűleg elkészült egy harmonizált kérdőív, melynek kidolgozásába az Európai Bizottság és az EUROSTAT munkacsoportja is bekapcsolódott. Az OECD 2005-re készítette el az Európai Bizottság együttműködésével az Oslo Kézikönyv átdolgozott, harmadik kiadását, (OECD, 2005). Ebben már az innováció mérését kiterjesztette a szervezet és a marketing területére is, és a termék- és eljárás-innovációt sem korlátozta a technológiai újításokra. Az Oslo Kézikönyv jelenleg is érvényben levő változata az innováció fogalmát tágabban értelmezve, a következőképpen határozza meg: „Az innováció új vagy jelentősen tovább fejlesztett termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban.”

Tehát mint láthatjuk a szakirodalomban számos kísérlet történt innováció valamilyen szempont szerinti mérésére, ezek zöme a vállalati felmérés módszerét használta.

Összességében elmondható, hogy mind hazánkban, mind nemzetközileg is egyre több kutatás irányul a vállalatok innovációs tevékenységének feltérképezésére. Különböző kutatóintézetek szerveznek e témában adatfelvételeket, amelyek mind hozzájárulnak a hazai vállalatok innovatív magatartásának megismeréséhez.

7. Az innováció és a vállalati teljesítmény

Számos kutatást találhatunk arra vonatkozóan, milyen hatást gyakorol az innovációs tevékenység megvalósítása a vállalati teljesítményre. A nemzetközi szakirodalomban az Oslo Kézikönyvön (OECD–Eurostat, 2005.) alapuló országos kiterjedésű nagymintás felmérések tették lehetővé az innováció és a vállalati teljesítmény közötti oksági összefüggés vizsgálatát, melyhez a Crepon–Duguet–Mairesse-féle modell (Crepon és szerzőtársai, 1998.) és ennek kissé módosított változata, a Griffith–Huergo–Mairesse–Peters-féle modell (Griffith és szerzőtársai 2006.) nyújt módszertani háttérrel. Dwyer, Mellor (1993.); és Bone and Saxon (2000.) szerzők munkáikban megállapítják, hogy pozitív kapcsolat van a vállalati teljesítmény és a vállalat által véghezvitt innováció között, és az innováció a fő forrása a versenyelőnynek. Magyarországon a nemzetközi összehasonlításra lehetőséget adó innovációval kapcsolatos kísérleti felmérések Magyarországon a kilencvenes évek elején kezdődtek meg. Az első, nemzetközi módszertanra épülő adatfelvételekre az Innovációs Kutató Központ (IKU) keretében Inzelt Annamária vezetésével került sor, amelyek célja az innováció statisztikai megragadhatósága, az Oslo Kézikönyvre épülő innovációs felvétel módszerének magyarországi kipróbálása volt (Inzelt, 1995., 2001.). Inzelt–Szerb (2003.) A Baranya megyei vállalkozások példáján keresztül elsőként mutatták be az ökonometriai módszerek alkalmazásának lehetőségeit a hazai innovációs szakirodalomban.

Az MTA Regionális Kutatások Központjának (MTA RKK) Nyugat-magyarországi Tudományos Intézete 2001-ben készített egy felmérést a hazai ipari parkokban működő vállalkozások innováció alapú kapcsolatairól (Csizmadia–Grosz, 2002.). A kutatás eredményei rendkívül alacsonynak mutatták az innovációs összefonódásokat, csak minden harmadik ipari park kapcsolathálózatában fordultak elő kutatás-fejlesztésben és marketing innovációban érintett vállalkozások.

A kis- és közepes vállalkozások innovációs tevékenységének és nemzetköziesedésének összefüggését vizsgáló, 2010-ben végzett, Inzelt Annamária nevéhez köthető KKVENT kutatás arra hívja fel a figyelmet, hogy annak ellenére, hogy a hazai innovációs környezet továbbra sem eléggé támogató, a kis- és középvállalatoknak egy szűk körére a határok nélküli nyitott innovációs modell szerinti működés jellemző (Inzelt, 2011.).

Halpern László és Muraközy Balázs (2010.) a hazai vállalatok innovativitását az EU által harmonizált és a tagországokban rendszeresen elvégzett közösségi innovációs felmérés (CommunityInnovationSurvey – CIS) magyar adatainak segítségével vizsgálta.

A szerzők a 2004. és 2006. évi felmérések legalább 20 főt foglalkoztató cégekre vonatkozó adatai alapján elemzik a vállalatok innovációs aktivitását meghatározó tényezőket, valamint az innováció és a vállalati termelékenység közötti oksági kapcsolatot. Eredményeik alapján a vállalatok K+F-ráfordításait egyértelműen befolyásolja a vállalat mérete, a nemzetközi verseny, a szellemi tulajdonjogi védelem használata és az iparág – legnagyobb mértékű K+F-intenzitást a vegyiparban regisztráltak –, továbbá az is igazolódott, hogy az innovatív vállalatok jelentősen termelékenyebbek a többiekhez képest. Korábbi kutatások tapasztalatait megerősítve kimutatták, hogy az innováció erős pozitív hatással van az exportálás valószínűségére és intenzitására.

2.KUTATÁSMÓDSZERTAN

Jelen tanulmányban ismertetett eredmények egy vállalati innovációs tevékenységet szélesebb körben vizsgáló kutatás részeredményeit dolgozza fel, melynek célja megvizsgálni az innovációs stratégia hatását a vállalat teljesítményére.

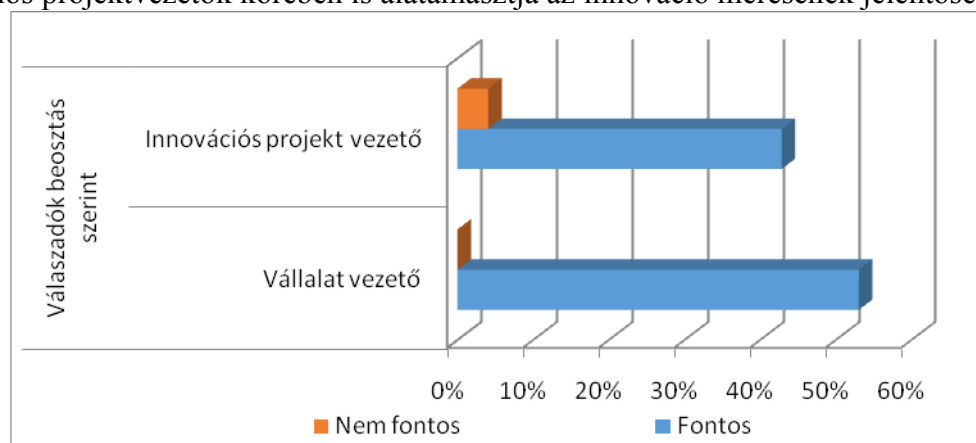
A kutatás célcsoportja az Észak-Magyarországon termék-, eljárás innovációt megvalósító vállalkozások. A kérdőívet a vállalkozások vezetőinek küldtem ki e-mailben, de a kérdőívet vállalatukon belül vezetők és innovációs projektek vezetői is kitöltötték, mivel a teljesítmény mérésében az innovációs projektek vezetői is részt vesznek, jobb rálátásuk van tényleges teljesítmény körülményeire, valamint más nézőpontból közelíthetik meg az innovációt és annak követelményeit. A kérdőívet 36 vállalkozás és azon belül összesen 49 fő (vezető 53% és projektvezető 47%) töltötte ki. A kutatás még nem zárult le.

A válaszadóknak változatos tapasztalatuk volt innováció területén. A megkérdezettek közel 30%-a 3-6 éves tapasztalattal rendelkezik, és a válaszadók 23, 4%-a 6-9 éves tapasztalattal rendelkezik vállalati innováció területén. A válaszadók különböző méretű vállalkozásokból érkeztek (az alkalmazottak számát tekintve). A válaszadók 6,12%-a mikro vállalkozás, 24,49%-a kisvállalkozás 42,86%-a közepes vállalat, 26,53%-a nagyvállalat.

Hipotéziseim: Kapcsolat figyelhető meg az innovációs stratégia és az innovációs teljesítmény mérése között.

3. EREDMÉNYEK

A 2007-es BCG jelentés szerint a vállalati innováció sok szakember szemében képvisel magas prioritást, mégis csak kevesen elégedettek vállalatuk jelenlegi innováció mérési gyakorlatával. Ahhoz viszont, hogy kimutathassuk, hogy az innováció megvalósítása pozitív hatással van a vállalati teljesítményre, ezáltal a versenyképességre, elengedhetetlen az innovációk mérése. A 2007-es BCG által készített jelentés szerint, mely az innovációt méri, a vállalatok alulértékelnek, rosszul mérnek, néhány esetben a mérés nem teljes körű, ami által szegényesek az információk a az innovációk értékeléséhez és a vállalati döntéshozáshoz. (BCG Report, 2007.) Ez az alaphelyzet is indokolta, hogy közelebbről is megvizsgáljam az innovációs teljesítménymérés körülményeit a mintában szereplő vállalatoknál. A kérdőíves felmérés eredményeként a megkérdezettek majdnem egyhangú véleménye, hogy az innovációs teljesítmény mérése fontos. (1. ábra). Tehát az primer kutatás a vállalati vezetők és innovációs projektvezetők körében is alátámasztja az innováció mérésének jelentőségét.

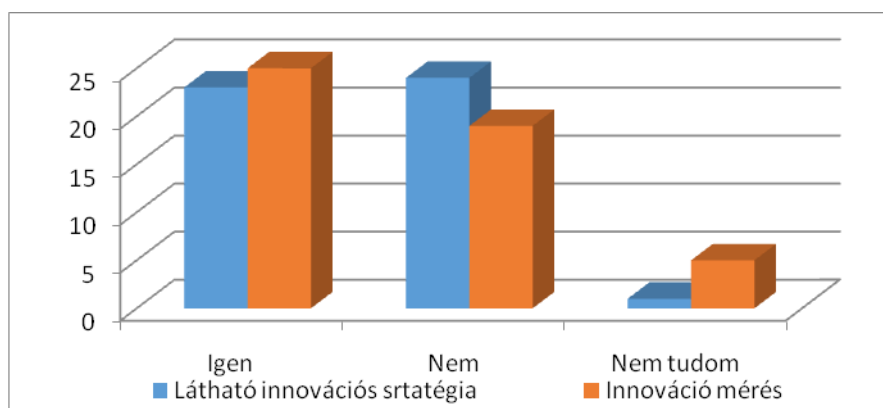


1. ábra: Innovációs teljesítmény mérésének jelentősége a válaszadók szerint

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadóknak csak 46, 9% -a nyilatkozott arról, hogy a vállalatnál egyértelműen megjelenik egy látható innovációs stratégia. (2. ábra). Közel 50%-a a megkérdezetteknek mondta azt, hogy szervezetük méri az innovációt, 24 és 19 fő nem tud róla, hogy megjelenik-e egy egyértelműen beazonosítható vállalati innovációs stratégia és mérési módszertan a

szervezetben. Az ilyen magas szintű tudatlanság egyik oka, hogy a stratégiákat gyakran nem osztják meg az egész szervezettel, például előfordulhat, hogy a megkérdezett innovációs projekt vezetők nem látnak rá a vállalat innovációs stratégiájára.



2. ábra: Innovációs stratégia és innováció mérés kapcsolata

Forrás: Saját szerkesztés

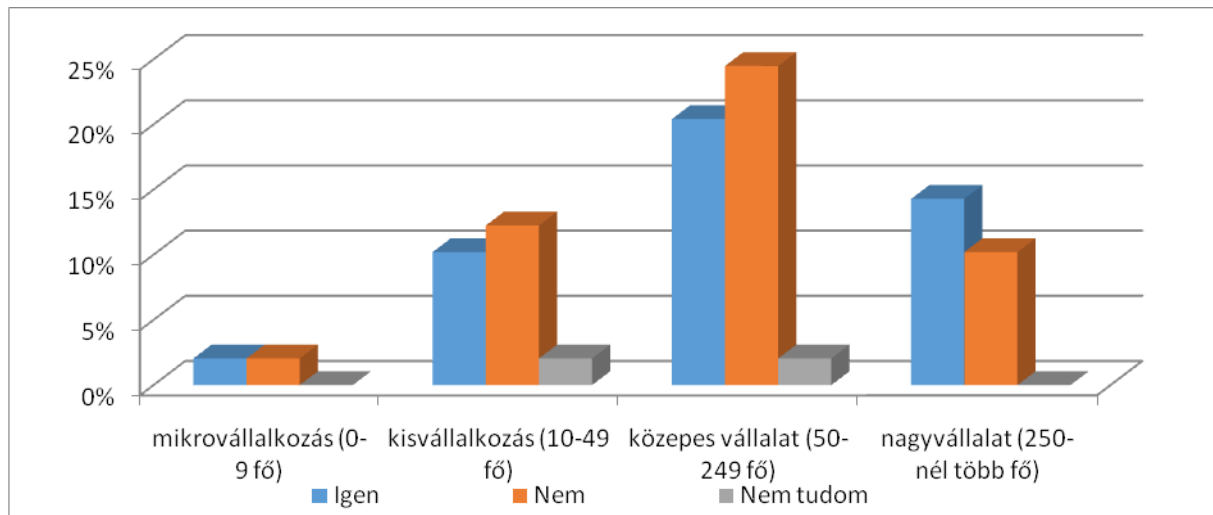
A tovább vizsgáljuk ezt a kérdést, megtudhatjuk, hogy 23 válaszadó elmondása szerint az ő vállalatuknál egyértelműen látható innovációs stratégia van és még az innovációs teljesítmény mérése is jelen van. Valamint 19 olyan válaszadó van aki úgy érzi, és tudja, hogy vállalatuknál sem látható innovációs stratégia sem innovációs teljesítmény mérés nincs jelen. Ez várható, mivel az innovációra fókuszáló szervezet nagyobb valószínűséggel alkalmaz méréseket az innováció menedzselésére és fordítva. Érdekes volt látni a kilenc válaszadót, akik szerint szervezetük nem rendelkezik innovációs stratégiával, de azt állította, hogy az innováció mérését végzi. Az egyik lehetséges magyarázat az, hogy a válaszadók nem ismerik a szervezet stratégiáit (például az innovációs projektvezetők), míg a mérési program mindenkit érint, amikor működik. Ennek az eredménynek egy másik lehetséges magyarázata az, hogy a szervezet alkalmaz innovációval kapcsolatos célokat, de nem egy meghatározott stratégia keretében határozza azokat meg.

2. táblázat: Innovációs stratégia és mérés

	Innováció mérés van	Innováció mérés nincs
Látható innovációs stratégia	23	3
Nincs látható innovációs stratégia	9	19

Forrás: Saját szerkesztés

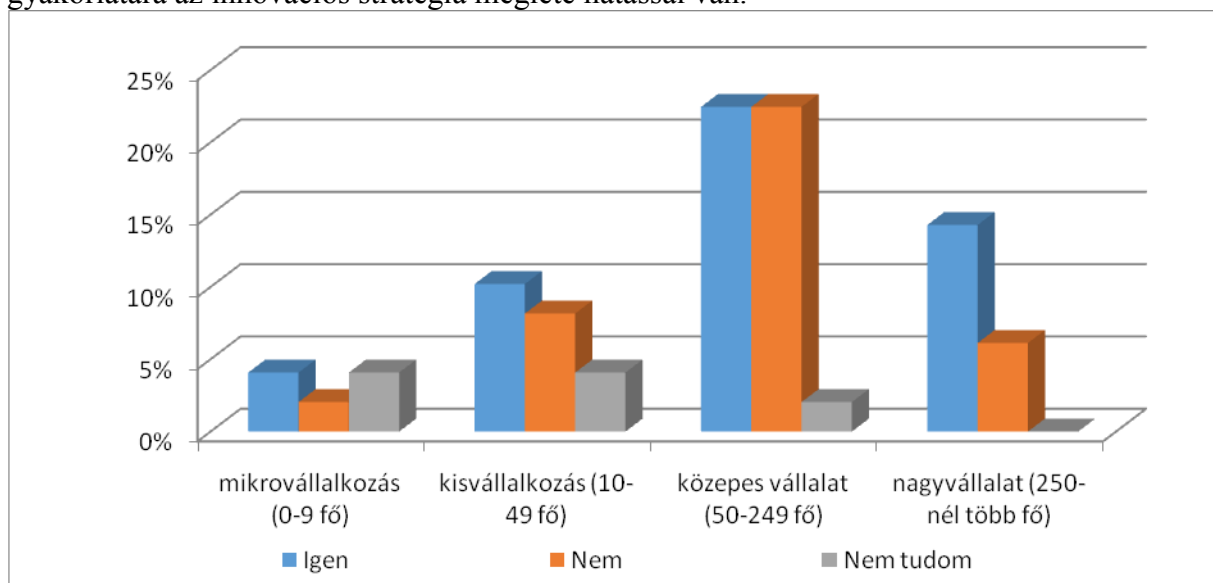
Az innovációs stratégia hiány, mint válasz megjelenik a 10 fő alatti és 250 fő feletti alkalmazottat foglalkoztató vállalatoknál is. (lásd a 3. ábrát). Az eredmények azonban mindkét szélsőséges esetben érdekesek. A kevesebb, mint 10 alkalmazottal rendelkező kisebb vállalkozások valószínűleg nem rendelkeznek látható stratégiával, de a válaszadók 50% -a arról számolt be, hogy rendelkezik stratégiával. Mivel csak 2 vállalat volt a mintában, ahol 10 alkalmazottat, vagy kevesebbet foglalkoztatnak, az eredmény nem egyértelmű, és nem vonhatunk le messzemenő következtetéseket. A 250 alkalmazottnál nagyobb létszámú vállalatok válaszadóinak 60% -a számolt be egyértelműen látható vállalati innovációs stratégiáról.



3. ábra: Innovációs stratégia és vállalat méret

Forrás: Saját szerkesztés

Az innováció mérésére vonatkozó válaszok tendenciája nagyon hasonlít az innovációs stratégiához (lásd a 4. ábrát). A szembevetendő eltérés abban jelenik meg, hogy míg az előző esetben 2 fő, ennél a kérdésnél 5 fő nyilatkozta, hogy nem tudja, hogy van-e innovációs teljesítmény mérés a szervezetben. A kérdőív eredményei láthatjuk, hogy az innovációs mérés gyakorlatára az innovációs stratégia meglete hatással van.



4. ábra: Innováció mérés és vállalati méret

Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás során kiderült, hogy az innovációt mérő mutatószámok jelentik a leggyengébb területet a vállalatoknál. A leggyakrabban használt mutató a K+F költség aránya, sikeresen megvalósított és piacra vitt innovációk száma, az új termékek értékesítésével elért árbevétel a teljes árbevétel százalékában, a kibocsátott új termékek és szolgáltatások száma. Előzetesen is ezt az eredményt vártam, hiszen a vállalatok olyan tényezőket, mint a környezet és az elkötelezettség, melyek az innovációt támogató környezet megteremtéséhez szükségesek, gyakran figyelmen kívül hagynak a mérések során, és alapvetően az input és output oldalhoz kapcsolódó teljesítményeket mérik. A megkérdezettek mindössze 26%-a elégedett a jelenleg használatban lévő mérési módszertannal. Tehát, ha jelen is van a vállalatnál valamilyen

formában az innovációs teljesítménymérés, annak fő szerepét nem tölti be, nem szolgált megfelelő képet az adott innováció teljesítményéről.

4.KÖVETKEZTETÉSEK

Bár nem volt egyetértés a szervezetek által jelenleg használt mérési módszerekkel, illetve eltérő volt az azokkal való elégedettség, de egyetértés született az innováció mérésének fontosságáról. Pontosabban a kérdőíves válaszadók a vállalati szerepvállalástól függetlenül egyetértettek abban, hogy az innovációmérés fontos. Ugyanakkor, amikor egy látható innovációs stratégia és a tényleges mérési program jelenlétére gondolunk, a valóság nagyon eltérő. Több válaszadó jelezte, hogy nincsenek kifejezett stratégia és mérési programjuk a szervezetükben, továbbá a jelenlegi gyakorlattal való elégedetlenségét fejezte ki. Így azt a következtetést vonhatjuk le, hogy bár egyre nagyobb az egyetértés az innováció mérésének fontosságáról mind az iparban, mind az egyetemeken, de a gyakorlat még mindig elmarad a vált céloktól, és a használt mérőszámok valamint az eredmények hasznossága vállalatonként eltérő.

Az kétség kívül elmondható a jelenlegi minta alapján, hogy az innovációs stratégia megléte erősíti a vállalat innováció mérési gyakorlatát, hiszen ezzel jobban kimutatható az innováció vállalati teljesítményhez történő hozzájárulása. A mélyebb következtetések levonásához, a minta további bővítésére van szükség. Az viszont elmondható, hogy a mai versenyközpontú gazdaságban a cégeknek innovatívnak kell lenniük a jobb vállalati pénzügyi teljesítmény elérése érdekében.

IRODALOMJEGYZÉK

- Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Zs. R. (2007). Stratégia és üzleti tervezés. Aula Kiadó, Budapest
- BCG report. Measuring innovation 2007. A BCG senior management survey, 2007: 3-12.
- Burgelman, A.R. – Christensen, M.C. – Wheelwright, C.S.(2009): Strategic Management of Technology and Innovation. New York: McGraw-Hill
- Chikán A.(2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó
- Crepon, Bruno and Duguet, Etienne and Mairesse, Jacques (1998). “Research, innovation and productivity: An econometric analysis at firm level.” *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 7. No. 2. 115–158. o.
- Dosi, Giovanni and Llerena, Patric and Sylos Labini, Mauro. (2009), “Does the ‘European Paradox’ Still Hold? Did It Ever?”. In Delanghe, H., Sloan, B., and Muldur, U. (Eds.), *European Science and Technology Policy: Towards Integration or Fragmentation?*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 35: 1450-1464.)
- Dosi, Giovanni (1988) “Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation”. *Journal of Economic Literature* 26: 1120-71
- EIS. (2016). European Innovation Scoreboard 2016. Comparative Analysis of Innovation Performance. http://www.knowledgetransferireland.com/About_KTI/Reports-Publications/European-Innovation-Scoreboard-2016.pdf, accessed July 2016.
- European Commission (2016) “Innovation Union Scoreboard 2016”. European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2016_en.pdf, accessed October 2016.
- Havas, Attila (2009): Magyar paradoxon? A gyenge innovációs teljesítmény lehetséges okai. *Külgazdaság*, 9–10. sz. 74–112. o.

- Holbrook, J. Adam and Wolfe, David A. (eds.). “Knowledge, Clusters, and Regional Innovation: Economic Development in Canada.” *Kingston Queen’s School of Policy Studies and McGill-Queen’s University Press*. Toronto. 1-8. o.
- Hollanders, Hugo and Arundel, Anthony (2007): “Differences in socio-economic conditions and regulatory environment: explaining variations in national performance and policy implications.” *INNO-Metrics Thematic Paper*, December 2007. http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded_documents/eis_2007_Socio-economic_conditions.pdf, accessed May 2016.
- Hollanders, Hugo and van Cruysen, Alexandra (2008). “Rethinking the European Innovation Scoreboard: A New Methodology for 2008-2010.” *Pro Inn Europe InnoMetrics*, 2008. September
- Hortoványi Lilla - Szabó Zsolt Roland (2006): [Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról](http://www.competitiveness.hu). Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. www.competitiveness.hu
- Hambrick, DC - PA Mason (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206
- Inzelt, Annamária (1995). “Az Oslo kézikönyv magyarországi alkalmazhatóságának értékelése az 1994. évi innovációs felvétel alapján.” *OMF B*, Budapest.
- Katona, János ed. (2006). “Az innováció értelmezése a 2005. évben kiadott Oslo Kézikönyv 3. Kiadása alapján.” Az NKTH megbízása alapján készült tanulmány összefoglalója. *Magyar Innovációs Szövetség*. 2006. p.3. www.innovacio.hu, accessed May 2016.
- Keresztes Gábor (2012): “Európai paradoxon = magyar paradoxon?” *Tehetség és kreativitás a tudományban. Tanulmánykötet*. Sopron: NYME-KTK.)
- KSH (2006): Kutatás és fejlesztés, 2005. *Központi Statisztikai Hivatal*, Budapest.
- Lorenz Edward (2004): “Developing Indicators for Skills and Innovation.” *Trend Chart Policy Workshop*. December 2–3. Brüsszel.
- McDaniel, SW – JW Kolari (1987): Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategy typology. *Journal of Marketing*, pp: 21-35.
- McKee, DL – PR Varadarajan – WM Pride (1989): Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, pp: 21-35.
- Miles, R. – Snow, C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. N.Y. McGraw Hill.
- Nyström, H. (1983): *Kreativitás és innováció*, KJK, Budapest.
- OECD (1995). *National Systems for Financing Innovation*. Ed.: Guinet, J. Paris.
- OECD (2005). *Oslo Manual*. 3rd Edition. OECD-European Commission. <http://www.nkth.gov.hu/hivatal/elemzesek-hatteranyagok/oecd-oslo-kezikonyv>
- OECD (2009). *Innovációpolitikai országtanulmányok: Magyarország*. OECD-NKTH, Budapest, 2009. augusztus. <http://www.nkth.gov.hu/innovaciopolitika/publikaciok-tanulmanyok/oecd-innovaciopolitikai-090831>
- OECD-Eurostat Oslo Kézikönyv (2005). 3. kiad. Párizs. *Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Third edition.
- Papanek Gábor (2003): “Az „európai paradoxon” a magyar K+f szférában.” *Fejlesztés és finanszírozás*, 4. sz. 40–47. o
- Penrose, Edith (1959). “The Theory of the Growth of the Firm.” *Oxford University Press*. Oxford
- Porter, Michael E. (1985). “Competitive Strategy.” *Harvard University Press*, Boston, USA, 2007, p.15.
- Török Ádám (2006): “A krétakör közepén: K+f és innovációs stratégiai dilemmák Magyarországon 2006-ban.” *Magyar Tudomány*, 4. sz. 432–444. o.

- Török, Ádám and Csuka, Gyöngyi. “Magyarország a nemzetközi innovációs versenyben az EU -csatlakozás után”, *Közgazdasági Szemle*, LXI. évf., 2014. ÁPRILIS (509–526. o.)
- Wolfe, David A. and Creutzberg, Tijs (2003). “Community Participation and Multilevel Governance in Economic Development Policy”, <http://www.law-lib.utoronto.ca/investing/reports/rp28.pdf>. accessed September 2015.

VEVŐI IGÉNYRE GYÁRTÓ RENDSZEREK KIALAKÍTÁSÁNAK KIHÍVÁSAI

THE CHALLENGES OF THE PRODUCTION ACCORDING TO THE CUSTOMER CLAIM

Harangozó Zsolt

tanársegéd, Miskolci Egyetem, 3515. Miskolc, Egyetemváros, 06-46-565-111-17-74,
harangozo.zsolt@uni-miskolc.hu

The production paradigm of our days is the “mass production according to a claim” (Mass Customization Manufacturing – MCM), that a challenge of two kinds sets up the production systems of the manufacturers of the application end products for it: In order to achieve low unit costs for the mass production of like getting stepped (Mass Customization – MC), while the output side according to each customers own needs “customized” finished products to serve (Customized Mass Production – CMP).

MCM in terms of the products can be divided into three groups (*Qiao, Lu, & McLean, 2004*):

- *Standardized Products*: the customers of a particular product for a particular purpose or more, but in some respects identical product to choose. In the interests of standardization in general, standards, directives require (for example: bulbs, sockets, etc.)
- *Configurable Products*: in this case, the customer can order the same product a greater or lesser changes (for example: automotive industry, electronic industry, etc.)
- *Parameterized Products*: the customer can choose the product according to the needs of a characteristic (for example. furniture, pipe and fiber production, manufacturing doors and windows, etc.).

The “tailor-made” products to be produced and delivered to customers, the smallest possible as quickly as possible – the approximate level of mass production - costs.

The constraint requires flexibility, improve utilization of resources, lead times, in-process inventories (Work in Progress – WIP) inventory level reduction and the general downward pressure on (*Pine & Davis, 2003*). To meet their specific needs, companies are increasingly seeking to seek, only to be manufactured or installed for finished products or plan to manufacture their existing customer orders.

A diverse customer needs quickly responding to these types of production systems (Quick Response Manufacturing – QRM) often characterize the agile manufacturing system is called.

Industrial development and the intensification of competition in the market has resulted in the transformation of customer service strategies. The above-mentioned methods of production, the development of approaches also prompted changes in the customer service strategy.

The customer service strategies included:

- **Make to Stock – MTS:**
Standardized, unified product line, and if consumption is relatively well predictable can be successfully applied. The advantage is that low direct cost of production, and the buyer immediately available stocks at the disposal results in (zero-order lead time). The disadvantage is that the high inventory holding costs, there is a risk of "sleeping" stock occurs.
- **Make to Order – MTO:**
A wider range of products to maintain support. Lower inventory levels, high customer service allows, but the lead time is longer appears as a risk factor. This is a pure pull system.
- **Assemble to Order – ATO:**

It supports a relatively wide range of products, fast turnaround time to serve. The product design play an important role in product varieties, the development of a common platform. The customer order fulfillment is not material level, component level, but will be launched.

- **Configure to Order – CTO:**
Characterized by a high and almost unlimited product diversification. The customer configures according to their own specific needs of the finished product. The ATO production can be contained.
- **Engineer to Order – ETO:**
Individual customer service, price quoting individual, unique product design, production preparation and production of unique features. The high-value, complex, low material cost as standard products or custom manufactured based on your unique specifications. As early as the bidding process is relatively resource-intensive task and the definition of the technological demands of the purchase.

Conflicting requirements for the manufacture of customer needs, production systems only extremely flexible operation (fast changeovers, real-time production scheduling, small batch sizes with and flexible manufacturing and material handling equipment and the associated adaptive management strategies), and the continuous re-design of production systems to resolve. After all, while the output side of each must serve customers 'customized' end products for their own use, in order to achieve low unit costs for the mass production of like getting stepped up.

1. Customer demands Produced Flexible Manufacturing Systems

1.1 Flexibility of manufacturing systems

Determination *Miltenburg and Krinsky (1991)*, the flexible manufacturing system can:

- wide range of products manufactured in the same machine and the same product is constructed with multiple machines;
- new products to be manufactured in existing machines;
- manufactured workpieces to deal with any changes.

Brown et al. (1984) Eight distinguished by the type of flexibility.

1. *Machine-flexibility* in manufacturing and construction expresses the ability of the system to be able to react to changes in a short time.
2. *Process flexibility* expresses the ability of the system that a more workpiece (or concurrent) capable of working.
3. *Product-flexibility* of the manufacturing system expresses the property that they are very economical and cheap to change product during the manufacturing
4. *Routing-flexibility* of the workpiece by multiple paths, use of multiple machines can be manufactured in our system. Consequently, in case of Malfunction not stop production. Due to the volume flexibility economically able to produce systems for manufacturing batch sizes are different.
5. As a result of *expansion flexibility*, if necessary, can be easily expanded to the production system.

6. *Operational flexibility* of the workpiece during the manufacture of the operations carried out in order allow changes.
7. *Production flexibility* generally expresses that the production system is able to process a variety of workpieces.

Brown et al. relationships between the identified types of flexibility are summarized below.

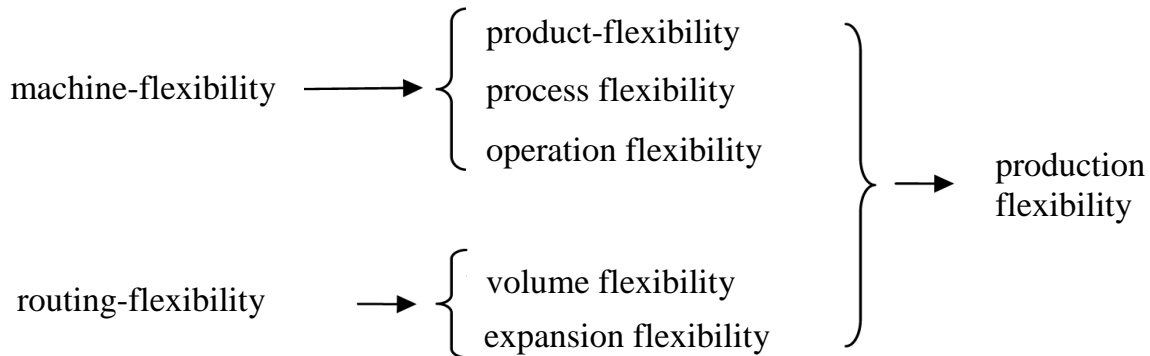


Figure 1.
The relationship between the types of flexibility (*Brown et al., 1984*)

1.2 The development of flexible manufacturing systems

The evolution of manufacturing equipment and the revolutionary development of information technology has enabled in recent decades the design of flexible manufacturing systems for essential equipment development, application.

The first milestone was the 1952 released numerically controlled (Numerical Control – NC) milling machines have been reported. *Mathias (2002)*, implemented numerically controlled machines to store the input data, processing of the data, the data processing and the management tool. Three types of numerical controlled machines can be distinguished in the chronological order of their development.

- The fixed logic controlled machines digits thus called NC machines. Logical components of the control functions of fixed linking implements. (*Moon, 1998*)
- Later, the NC machines are now becoming more powerful, more reliable, faster computers worked. Thus, in 1969, come up in the computer numerical control, or programmable logic numerical controlled machines (Computer Numerical Control – CNC).
- In the 1970's appeared the DNC (Direct Numerical Control) management structure (*Gerwin, 1982*), which are already connected to the NC and CNC work stations in a central process control computer.

The computer plays an increasing role in the control of not only the equipment, but also greatly contributes to the development of manufacturing, production management processes. The IT support is also made as possible, in practice, instead of the earlier empirical process

control based on a pilot basis - is now becoming more of a science, systems engineering, management of technical results achieved user control. (Viharos, 1999)

Computer-Aided Manufacturing – CAM marks computing used in production. The Computer-Aided Design – CAD and computer-related products used in the planning process.

Computer-aided manufacturing is an important element of the flexible manufacturing system under whose place Nahmias (1997) is shown below.

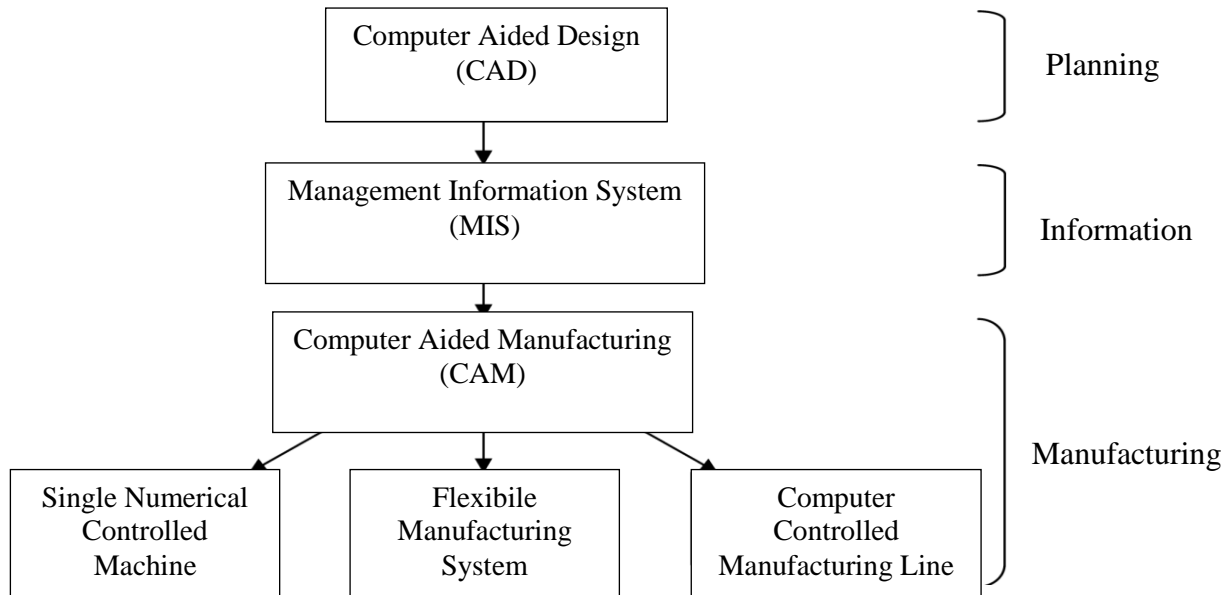


Figure 2.
Flexible manufacturing systems and computing relations (Nahmias, 1997)

CNC machines are in storage and automatic exchange of machine tools, machining centers developed (Machining Centers – MCs) and the auto parts store and replacing the flexible manufacturing cell (Flexible Manufacturing Cells – FMCS). The flexible manufacturing cell is connected to network management, transportation and warehousing automation built out of flexible manufacturing systems (Flexible Manufacturing Systems – FMSs) and further developed this created a computer controlled manufacturing (Computer Integrated Manufacturing – CIM).

Somlo (2002), computer-integrated manufacturing (Computer Integrated Manufacturing – CIM) of the farm enterprise features computer-aided integrated ensemble. The computer-integrated manufacturing key functional modules of the management information system (MIS), the engineering database (EDB), the on-going process planning (CAPP), the production management system (PPS), computer-aided production management (CAM), computer-aided logistics (CAL) and computer-aided quality assurance (CAQA).

The production technology engineers in the 1970s, the organization of the group designated CNC machines towards flexible manufacturing system path. Initially, a wide range of manufacturing system called flexible manufacturing system.

Stecke (1983) defines a flexible system of integrated manufacturing systems CNC machines, which are connected by automatic material conveying system.

Brown (1984) according to the manufacturer's flexibility in systems using the structures and manufacturing flexibility were divided into four groups.

- *Flexible machining cell (FMC)* is a CNC machine and the server is now handling machine.
- *Flexible machining system (FMS)* is more flexible machining cell. The production system is working under constant control, amended at any time during the working process of the production program.
- *Flexible Transfer Line - FTL* specific, task-oriented target machines, robots include some that are connected by a conveyor belt.
- *Multi-Flexible Transfer Line – FTML* contains more communication with flexible conveyor line. The advantage compared to the flexible conveyor line to the routing system has potential.

Williamson (1967) placed in the production line, the goal-oriented control, the flexible manufacturing system, the manufacturing cells and conventional machine (Fig. 3.) is similar to the early work plane.

1.3 The advantages of the flexible manufacturing system

A flexible manufacturing system has many advantages over conventional manufacturing systems. The most important are the low in-process inventories, high machine utilization, reduced lead time, and the treatment of low labor costs (*Nahmias, 1997*) multiple pieces of work that will support the previously formulated lifting production paradigm.

The flexible manufacturing system favorable properties in terms of both productivity and flexibility. The flexibility can be seen by most to be able to productively and economically constructed series with different-sized series, short changeover time between products. Because of this feature of the flexible manufacturing system can help businesses quickly adapt to changes in customer needs.

The flexible manufacturing system, in-process inventory (WIP) is relatively low, so the event can be defined in a flexible manufacturing system in the production of just over similar time (just-in-time) production, zero inventory policy. (*Ching et al., 2003*)

The effective utilization of the flexible manufacturing system may reach 80%. (*Nahmias, 1984*) Of course, an effective machine utilization, a sound production scheduling. (*Kogan, 2000*) The traditional manufacturing system is a major part of the turnaround time for processing units, transport between machines, and waiting in front of the machines (queuing) accounts. In the case of not properly before the scheduled production line machine workpieces spend significant time interval.

Under optimal tooling, workpiece when changing the start time series is completely eliminated.

The flexible manufacturing system works orders of magnitude less work, allowing for significant wage reductions.

Based on *Inman (1991)*, the work of a number of minor advantages may also use the flexible manufacturing systems.

Table 1.
Realizable benefits using flexible production systems

REALIZABLE BENEFIT	SOURCE OF BENEFIT
decreasing production waste by up to 5%	computer controlled manufacturing equipment
better quality – fewer waste – less supervision	chance of human error is less in an automated system
more efficient quality control	automated quality control processes
significant space saving – cost reduction	smaller space demand of flexible systems
less training costs	simpler work processes
product portfolio can be extended with relatively low investment	manufacturing equipment can be programmed/altered flexibly
production system can be extended easier	universal equipment
better information flow	computer control and databases

(Forrás: saját szerkesztés)

1.4 “Disadvantages” of flexible production system

Beside the numerous advantages of flexible production systems, one should not forget about their disadvantages.

Machines constituting the flexible production systems, material conveyor system, and the controlling computer system are remarkably expensive. Before investing in such a complex production system, the decision to invest should be properly confirmed by various return analysis. (*Meredith et al. 1986; Kaplan, 1984*)

According to *Inman (1991)* the installation of a flexible production system starts with determining the production strategy of the company, followed by an environmental analysis, the commitment of the management, a technical and economical evaluation. At last the involvement of employees should come before putting the production system into operation.

One should not forget about the temporary production decrease happening during putting the production system into operation. (*Juhász, 2006*)

Further problem of the flexible production system is – due to their complexity – that in many case the whole production system should be/better to shut down for a planned maintenance, a tool change or in case of an unexpected stoppage.

2. BASIC FACTORS DETERMINING THE FLEXIBILITY OF PRODUCTION SYSTEMS

2.1 *Mass aspects of production*

Customer demand through product planning fundamentally and directly determine the quantity of together processed, elaborated makes, assembled products, technological and logistic demands, the mass of production, manufacturing processes as well as the configuration of the production system. Making a typology from this aspect manufacturing can be differentiated in the following categories.

A) *Low serial production:*

Characteristically high flexibility, but low productivity. Single, universal processing machines are used. In case of necessity fast product changes are realized through reprogramming the equipment. Processes cannot be automated.

- *Unique production:*
Production of good completely tailored to the unique need of the customer. Professional experience, know-how of employees are extremely important in such cases. (Tapler, 2009)
- *Low serial production:*
Due to frequent retooling, characterized by high change over and variable cost, high labor demand. Beside wide product range, some automation can be defined.

B) *Medium serial production:*

The medium serial size, is the ideal working range of flexible production systems. Processing, assembling machines are controlled by a network of computers, individual equipment are usually connected by automated product conveyor systems. These features result in high investment costs, but at the same time quite high productivity. Due to high automation of processes quick product changes can be realized.

Typical medium serial size production:

- *serial production*
- *batch-production*

C) *High serial production:*

This production system has typically low flexibility: production of a significantly different, newer product is only possible through rebuilding or partially changing the production line. Extremely productive, as the utilization of the equipment can be maximized. Production can be well automated (production lines, assembly lines, etc.) Investment of the equipment specialized for the production of the given product can return quickly due to economical sizing. Can be applied in case of narrow product range, well predictable customer needs.

- *Mass production:*
Characterized by the dominance of automated specialized machines, which are specialized for the production of each product group. The process planning is exhaustive, higher planning expenditure is affordable due to faster returns.
- *Continuous production:*
Raw material flows through production equipment without stops. Typical continuous production is the production of chemical products.

D) *Project like production:*

Means the production of a specific product for a given client, or the production of a few specific product or the production of some series. Operations to prepare production makes up a determining part in the cost of the produced good.

Complexity of a product based on customer needs and the specialties due to production mass aspects collectively determine the flexibility and productivity of a production system. This correlation was presented by *Williamson (1967)* as below:

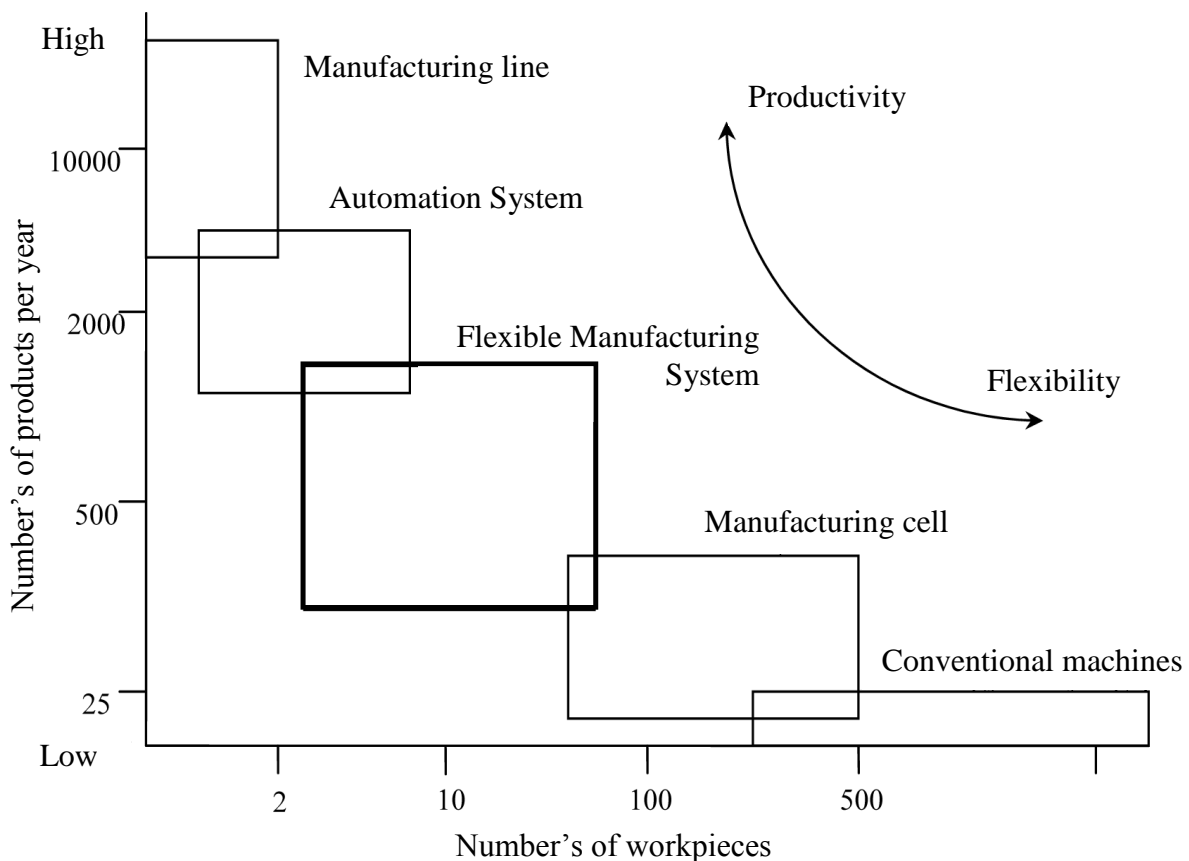


Figure 3.
The flexible production system the productivity and in the flexibility level
(*Williamson, 1967*)

The appearance of tailored, individual customer needs (also the supply aroused demand) can be explained by new market participants and the increased competition. (*Yao and Liu, 2009*) At the beginning of the XXI. Century a strange situation developed, that the huge multinational companies were forced to serve individual needs.

The market competition resulted in the enlarging of the product portfolio, moreover the ordering possibility of individual product configurations, which lead to customer's demand diversification. Because of the customer demand diversification the producer companies had faced the problem that the big production series had to be split up into smaller series, possibly they need to manufacture individual finished products' series. The small series production increases the loss of time because of the change-over, decreases the productivity, at the same time it posits the serving out of the productivity system in front of getting complicated targets causing the increase the direct costs.

2.2 Basic structures of the operating equipment:

The “flexible solution” to production goals derived from customer demands has a determining role to the inside layout of the plant. The plant layout among others has an effects on the below features of the serving system (*Devise and Pierreval, 2000; Grubbström, 1995*):

- materials (moving units) weight, extension;
- materials (moving units) number of pieces;
- equipment and number of working stocks;
- material handling distances;
- the dimensions of material handling (2D, 3D, etc.).

Molnar (1998) models to the inside layout illustration and planning are classified to the undermentioned three types:

- image models (e.g. structured layout),
- analogical models (e.g. “graph-like” structure diagram),
- formal models (e.g. direction oriented or with not direction oriented contact matrix, we design the operating connection with distance matrix).

At the modelling of the production supply system’s physical formation the basic physical structure of the production system has to be determined. Basic types of layout are the following ones:

- setting-up individual machines
- serial layout,
- group layout,
- workshop like machine setup

In the automotive industry, electronic industry line layout is the most frequently used: production lines or production cells are created. This layout type is also preferred by the lean precepts, due to the easier feasibility of single piece flow. The most common types of line arrangement are shown in Figure 4.

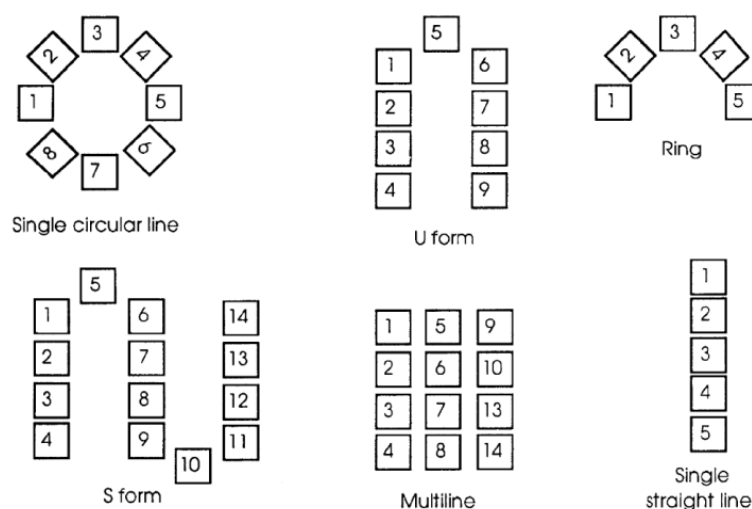


Figure 4.
Lined plant layout most often versions
(*Devise és Pierreval, 2000*)

In addition to these basic layout types industry features also influence the layout structure. In the automotive industry or in case of the electronic assembling factory, it is easier to draw up the product lines, the single unit flow according to lean principles, for this reason the lined/series layout is the most typical. At the same time it must be emphasized that single unit flow is just mock, as far as the balancing of machines are not solved, and puffers develop inside the line system. (*Liker és Jeffrey, 2004*)

The moving of equipment operated by robust engineering industry's technologies (heavy press, laser cuts, and heat treatment furnaces), the balancing of production, the single unit flow of the goods produced can be realized harder or with a higher investment costs. In such cases a group or a workshop like production is more typical.

3. INFORMATION SCIENCE OF SUPPORTING TO DEMAND MANUFACTURING

The creation of “*demand based mass production*” and the successful operation of such systems requires the use of to modern information system/equipment according to *Gupta and Kohli (2006)* which supports the complete company process on an overall way.

The enterprise's managers have to absolve the contradiction to satisfy individual demands with systems planned for mass production. To realize this in first step the previous larger production series have to be divided into smaller production series on every certain technological level. (*Gnoni et al., 2003*)

We need complex data models to lock out the connection between the customers' satisfactions and the previous principles in the complicate production systems.

According to the demand of mass production's requirement strategy we can add a generalized data model. The model use management and logistics data, as the flexible production's critical elements to sum up the process management and logistics management.

The mass production of the demand's logistics management contains many parallel planning tasks for this reason it is more complicated, such as the traditional mass production. (*Qiao, Lu, and McLean, 2004*) *Forza and Salvador (2002)* (Integrated Order Fulfillment System – IOFS) it determines as a necessary basic condition for the application “ordering configuration” (Configure to Order – CTO) to type of production system developing. With IOFS help the orders processing occur automatically, so the products configured producing can be realized, and we can win real time data from the system. (*Zhang, Lee, és Xu, 2010*)

The ERP (Enterprise Resource Planning) systems are also supporting the mass production of the demand, but to this function it is needed to develop the appropriate data model. The up-to-date optimum ERP systems with completed algorithms can cooperate as an exceptional equipment in the producing process planning, scheduling. (*Gupta and Kohli, 2006*) Other type, but same efficient supporting equipment can be the Manufacturing Execution System (MES) come into existence with the integration of ERP and factory control system.

The ERP systems generally build on location based data model, according to between supply locations streaming fixed on transaction's forms, which transactions connected by other products and resources data, too. However the article center data models treat more efficiently the flexible production. These events joined to individual product identity.

Further secondary information gathered from the parameters of production systems give a useful help to the operation, supervision of MCM systems as well. In these systems the (Build to Order Supply Chain is typical (BOSC).

Important to note, that the technologies based on Internet, object-oriented software of devices, intelligent mobile technologies of developing have recently brought to life the flexible produce supporting Internet based supply chains (Internet-based Supply Chain – IBSC).

Fast developing discipline of computer controlled traditional production technologies, in turn created the necessary knowhow to develop Advanced Manufacturing Technology – (AMT) (Swamidass és Kotha, 1998).

New production philosophies demands the development of new control mechanisms. Numerous technical literature deals with the development opportunities of certain production and material flow control mechanisms. (Production and Materials Flow Control – PMFC) (Fernandes and Carmo-Silva, 2006) The selection of control principles are greatly influenced by the customer service strategy of the company, which in turn determines the supply chain and production system of the company.

To support different strategies developed to satisfy customer needs, numerous material flow and production control system has evolved. (e.g. CONWIP, POLCA, etc.).

Analysis carried out with the aid of spool models are extremely popular (pl.: Krishnamurthy, Suri, and Vernon, 2006; Lambrecht, Chen, and Vandaele, 1996), furthermore many numeric model evaluate and compare certain service systems from this aspect. (e.g. Benton and Shin, 1998; Pettersen and Segerstedt, 2009; Rotaru, 2011; Sharma and Agrawal, 2009; etc.)

4. TYPICAL PRODUCTION SYSTEMS

4.1 Push systems

The formation of “push” production systems was typical in the 60-s, 70-s years of the past decade, when after overcoming the convulsion of the second World War, the primary target of productive companies was the more efficient utilization of resources, boosting productivity, which accompanied in many cases stock production.

Namely during “push” production not the fulfilment of concrete customer needs are done, but the produced goods suppose a hopeful demand.

In these systems the jobs in process, the number of tasks are not limited, as production tasks does not need to wait for specific clearance signal it can lead in given cases to a faster lead time. The system makes the scheduling of tasks in advance, plans the transmission, and produces independently from the fact production data of the previous period. WIP can be kept low by continuous monitoring of stock level and precise scheduling of tasks.

Push production control can be well optimized and an algorithm can be set up easily through the use of advanced company control systems and other operation supporting IT tools. This kind of production regulation is well predictable, or can be used effectively in case of products with a relatively constant demand.

In case of such market demand features Material Requirement Planning – (MRP) is an efficient and reliable tool to schedule production and purchasing tasks of a “push” system. (Orliczky, 1975). Knowing the purchasing and production lead-times, the production lead program can be composed based on the Bill of Materials – (BOM)

Typical to MRP that the insecurity on the supply side can lead to excess stock or to stock shortage. In high series production stock shortages are revealed too late in many cases due to the high volume of material flow between individual stages of the layout.

Based on the gathered experiences, the MRP II (Manufacturing Resource Planning) spread in the 80-s as an answer to the changing market needs, which makes capacity planning as well, above scheduling purchasing and production orders: tasks are planned considering the available resources. Composing the optimal production plan is done considering the load caused by other production tasks as well.

4.2 Pull systems

The pull systems’ “pull” principle means that the demand of the production of a certain product appears in the last production stage of line, after it flows towards the previous production workplace and reaches the first where the certain product’s production starts. The satisfaction of the demands then runs along the production line in its natural sequence and after the operation done at the last workplace the given order quantity is either delivered or stored. The order appears at the last workplace based on the Master Production Schedule (MPS).

4.2.1 Toyota Production System – Lean Production

Taiichi Ohno is an engineer (a Toyota’s later director), who attributes to developing the Toyota Production System (Toyota Production System – TPS). At Toyota the Kanban cards (Japanese word’s meaning “signal”) are used connected to certain subunits, which are sent back to the producer after each usage. The cards are used for giving a sign to produce one more. As a result the number of cards in the system regulate the quantity of work in progress.

Lean Production can be interpreted as the “western” adaptation of Toyota Production System.

The most efficient method of our age, is the Kanban production management method which gave several researching’s subject in connection with valuation and further improvement.

At the same time the experts well-knowing the Toyota Production System emphasize, that the JIT philosophy cannot overwrite the reasonable and smooth utilization of production equipment capacity. (Liker and Jeffrey, 2004) In certain cases it can be even worth to produce for stock by so securing the continuous production, leveling.

The TPS uses two-circles Kanban consequently it uses different card to sign the arising demand of production (P-Kanban), as well as using of basic material, arising the demand of shipping (T-Kanban).

4.2.2 E-Kanban

In the Electronic Kanban (EK) system signal of usage reports electronically not on paper Using electronic Kanban, helps quicker information streaming, decreases the number of mistakes, lost cards

and it can also result in shortened Kanban cycle time. In case of any production related change the content of cards can be actualized quickly. Unfortunately with its use one of TPS important feature, visualization is lost. Nevertheless we can say that from the traditional Kanban it differs basically just technically.

4.2.3 Adaptive Kanban control

The response to stochastic type demand is the development of the adaptive Kanban system. Modifying the number of Kanban cards in the system the average in-production stock level can be well corrected and influenced.

Takashi and Nakamura (1996 and 1999) has developed such a quick reactional JIT control, which regulates level of Kanban with human computer interaction support or regulate it with fuzzy logistics.

Application of method is complicated, resources and time consuming, as the simulation have to be run with several parameter combinations on several occasions.

Hopp and Roof (1997) measures the permeability of the production system with statistic methods: as soon as the output rate of any processing station falls outside a certain range, the CONWIP controlled (constant manufacture stock: **Constant WIP**) system automatically changes the number of Kanban cards, thus adjusting the level of manufacturing stock.

The *Gupta and Al-Turki (1997)* developed solution calculate the number of Kanban cards from the available capacity data based on the known of demand level, but it can only be modified once during the planning period.

One possible answer to comply with the contradictory customer demand based (mass) production is the application of the Lean management tools, and its new approach to computer technology support.

The lean philosophy to product operation is so controlling philosophy, as concentrate to decrease the waste in the manufacturer system. The lean identifies more different waste types, which emphasizes the waste from overproduction thus product manufacturing and storing, which are not demanding at present.

Scientific about lean unanimously suggests from the push type production to the pull type change-over there, where it can possible: *Hopp and Spearman (2000)*, *Liker (2004)*, *Womack and Jones (1996)*. However very short source is about mechanism of changing-over process, or the system's behavior during change-over.

Hopp and Spearman (2000) are in conference the controlling to mechanism of push and pull type, those role in change-over to lean and sketch a lean change-over model, but their analysis limited just for “before” and “after” equilibrium condition.

It was shown about pull type production control principles, that they develop the performance of the manufacturing system by connecting the control of production with the demand of consumer.

However lean manufacturing is relatively a new science area, but it is based on well understood and matured operation control principles. As a result of this anybody can consider the literature as a detailed basic theorem, based on which this subject is negotiable.

5. Literature

- Benton, W. C., & Shin, H. (1998). Manufacturing planning and control: The evolution of MRP and JIT integration. *European Journal of Operational Research*, 110., 11-140.
- Brown, J., Dubois, D., Rathmil, K., Sethi, S., Stecke, K. (1984) Type of flexibility and classification of flexible manufacturing systems. WP 367. Graduate School of Business Administration. University of Michigan
- Ching, Wai Ki & Loh, Anthony W. (2003) Iterative methods for flexible manufacturing systems. *Applied Mathematics and Computation*, Vol.141. Issues 2-3, pp. 553-564.
- Devise, O., & Pierreval, H. (2000). Indicators for measuring performances of morphology and material handling systems in Flexible manufacturing systems. *Int. J. Production Economics*, 64., 209-218.
- Fernandes, N. O., & Carmo-Silva, S. (2006). Generic POLCA – A production and materials flow control mechanism for quick response manufacturing. *Int. J. Production Economics*, 104., 74-84.
- Forza, C., & Salavador, F. (2002). Managing for variety in the order acquisition and fulfillment process: The contribution of product configuration systems. *Int. J. Production Economics*, 76.
- Gerwin, D. (1982) Do's and Don'ts of Computerized Manufacturing. *Harvard Business Review*, Vol. 60., No. 2, pp.107-116.
- Gnoni, M. G., Iavagnilio, R., Mossa, G., Mummolo, G., & Di Leva, A. (2003). Production planning of a multi-site manufacturing system by hybrid modelling: A case study from the automotive industry. *Int. J. Production Economics*, 85., 251-262.
- Grubbström, R. W. (1995). Modelling production opportunities- an historical overview. *Int. J. Production Economics*, 41., 1-14.
- Gupta, S. M., & Al-Turki, Y. A. (1997). An algorithm to dynamically adjust the number of kanbans in stochastic processing times and variable demand environment. *Production Planning and Control*, 8., 133-141.
- Gupta, S. M., & Kohli, A. (2006). Enterprise resource planning systems and its implications for operations function. *Technovation*, 26., 687-696.
- Hopp, W. J., & Roof, M. L. (1997). Setting WIP levels with statistical throughput control STC, in CONWIP production lines. *International Journal of Production research*, 36., 867-882.
- Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2000). *Factory physics* (2nd edition. kiad.). Boston, Massachusetts: Irwin/McGraw-Hill.
- Juhász, V. (2006) A rugalmas gyártórendszerek egyes aggregált termelés-tervezési és költségelemzési problémáinak vizsgálata Ph.D. értekezés Budapesti Műszaki Egyetem, Budapest
- Kaplan, R.S. (1984) Yesterday's Accounting Undermines Production. *Harvard Business Review*, pp. 95-101.
- Kogan, K. (2000) Scheduling concurrent production over a finite planning horizon: polynomially solvable cases. *Computers & Operations Research*, Vol.27, Issue 14, pp.1409-1419
- Krishnamurthy, A., Suri, R., & Vernon, M. (2000). Push Can Perform Better than Pull for Flexible Manufacturing Systems with Multiple Products. *Institute for Industrial Engineers, Industrial Engineering Research 2000 Conference Proceedings*. Norcross, GA, USA.
- Krishnamurthy, A., Suri, R., & Vernon, M. (dátum nélkül.). A New Approach for Analyzing Queuing Models of Material Control Strategies in Manufacturing Systems.

- Lambrecht, M. R., Chen, S., & Vandaele, N. J. (1996). A lot sizing model with queueing delays: The issue of safety time. *European Journal of Operational Research*, 89., old.: 269-276.
- Law, A. M., & McComas, M. G. (1992). How to select simulation software for manufacturing applications (24.. kötet). Ind Eng.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way*. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J., & Jeffrey. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Mátyás Gy. (2002) *Gépgyártástechnológia*, 6. fejezet. Szerk.: Horváth M., Markos S., Műegyetemi Kiadó, Budapest
- Meredith, J.R. and Suresh, N.C. (1986) Justification Techniques for Advanced Manufacturing Technologies. *International Journal of Production Research*, Vol. 24, No. 5.
- Miltenburg, J. & Krinsky I. (1991) Alternate method for the justification of advanced manufacturing technologies. *Int. Journal of Prod. Res.*, vol. 29. N. 5.
- Molnár, L. (1998). *Anyagmozgatási folyamatok tervezése II*. Műegyetemi Kiadó.
- Nahmias, S (1984) A two echelon inventory system with emergency orders. New results in inventory research: proceedings of the 2. Internat. Symposium on Inventories, Budapest, Aug. 23-27, 1982].- Budapest : Akadémiai Kiadó, p. 765-776.
- Nahmias, S. (1997) *Production and Operations Analysis*. 3. edition. Irwin. Chicago
- Orliczky, J. (1975). *Material Requirements Planning*. New York: McGraw-Hill.
- Somló J. (2002) *Gépgyártástechnológia*, 16. fejezet. Szerk.: Horváth M., Markos S., Műegyetemi Kiadó, Budapest
- Stecke, K.E. (1983) Formulation and Solution of Nonlinear Integer Production Planning Problems for Flexible Manufacturing Systems. *Management Science*, Vol.29, No.3, pp.273-288
- Qiao, G., Lu, R., & McLean, C. (2004). *Flexible Manufacturing System for Mass Customization Manufacturing*. National Institute of Standards and Technology.
- Rotaru, A. (dátum nélk.). Comparison between tree pull control systems: Kanban, CONWIP, and base stock. *Annals of the Oradea University*, X.
- Sharma, S., & Agrawal, N. (2009). Selection of a pull production control policy under different demand situations for a manufacturing system by AHP-algorithm. *Computers & Operations Research*, 36., 1622-1632.
- Sharma, S., & Agrawal, N. (2009). Selection of a pull production control policy under different demand situations for a manufacturing system by AHP-algorithm. *Computers & Operations Research*, 36.
- Swamidass, P. M., & Kotha, S. (1998). Explaining manufacturing technology use, firm size and performance using a multidimensional view of technology. *Journal of Operations Management*, 17., 23-37.
- Takahashi, K., & Nakamura, M. (1996). *A reactive ordering human-computer cooperation, Manufacturing Agility and Hybrid Automation*. IEA Press.
- Takahashi, K., & Nakamura, N. (1999). Reacting JIT ordering systems to the unstable demand. *International Journal of Production Research*, 37., 2293-2313.
- Táplér, Cs. (2009). *Termeléstervezési optimalizáló módszerek, összehasonlítási eljárások. Műszaki és informatikai rendszerek és modellek III*.
- Viharos, Zs. (1999) *Intelligens módszerek gyártási folyamatok modellezésében és optimalizálásában*. Ph.D. értekezés Budapesti Műszaki Egyetem, MTA Számítástechnikai és Automatizálási Kutatóintézet, Budapest
- Williamson, D.T.N. (1967) *System 24 – A New Concept of Manufacture*. Proceedings of the Eighth International Machine Tool and Design Conference. Pergamon Press. pp.327-376.

- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your company*. New York: Simon & Schuster.
- Yao, J. B., & Liu, L. (2009). Optimization analysis of supply chain scheduling in mass customization. *Int. J. Production Economics*, 117., 197-211.
- Zhang, L. L., Lee, C. K., & Xu, Q. (2010). Towards product customization: An integrated order fulfillment system. *Computers in Industry*, 61., 213-222.

CSR RELATED DECISION-MAKING PROCESS IN THE BANKING SECTOR

Dóra Diána Horváth-Gabriella Metszós

Assistant lecturer-PhD Student

Institute of Management Sciences, Faculty of Economics, University of Miskolc

SUMMARY

Our paper aims to present the different decision-making methods and considerations that managers and the governing boards use to choose, implement and evaluate corporate social responsibility programs and actions, in order to serve the best interests of the company. A well-chosen and implemented CSR initiative can have numerous positive impacts such as stronger corporate reputation, fulfillment of business goals, attracting workers, reducing operating costs, and building stronger community relationships. The main objective is to help decision-making regarding corporate social responsibility in the banking sector, as a result of which the best program can be selected for society, the environment and the economy.

INTRODUCTION

An important component of the economic system is represented by the financial institutions. They have an important role owing to their function of attracting financial resources from the economy and their redistribution to businesses that are looking for financial resources to finance new projects. Similar to other companies, banking and financial institutions should have a certain conduct in dealing with the local community, labor and the environment, and their relationships can be used as key tools in imposing principles of sustainability to the borrowers. Taking deposits, granting loans and providing complementary services are the core business of banks. No matter what country, what kind of culture, and what kind of banking products and investors, banks need to be responsible for their customers in a socially responsible way. “Businesses not only must deal with hard-number economic realities, but they also have to address the perceptions and beliefs of their customers. Thus, organizations must adjust to the changing outlook of the consumers who buy what they try to sell. It’s not certain, however, what form this adjustment should take.” (McEwen, 2008)

CSR in banking industries should comprise the elements of risk assessment and an effective and efficient internal audit process with value added to stakeholders. Hence, in order to maintain competitiveness in the market and be responsible to customers, bankers need to understand the economic situation, re-focus marketing strategy with prudent risk management system, identify the concerns of customers, and implement fair operation procedures to protect customers and the community as a whole.

The concept of corporate social responsibility is not new in the banking sector, but nowadays it has become highly topical since the crisis significantly highlighted the need for the integration of moral principles in the banking business. Knowledge of business practice indicates the fact that the acceptance of moral principles in business is not integrated into management decisions of companies. It also cannot be accepted that self-regulatory instruments of companies such as CSR will be effective. The existing experience with the implementation of CSR and ethical principles in the banking sector leads to the opinion that the social responsibility of banks and ethics in banking sector are perceived as an appropriate marketing tool for public communication and are not integrated into policies of individual

commercial banks. Experience with the crisis demonstrated that there is a lack of moral principles in managers' decisions (Lenka, 2011).

The international financial crisis was an alarm signal that resulted in a change of the vision of the social responsibility linked to the granting of credit to individuals. Due to its forms of manifestation it led to the emergence of the concept of responsible lending. The general public's lack of understanding of the financial mechanisms of crediting together with the lack of accountability on the part of banks led to the emergence of a crisis generated by loans obtained without a careful evaluation of the possibility of redemption, as was the case with credit obtained with an ID card. As a result of these realities, most banks that have launched social responsibility programs have at least a financial education program, which aims to disseminate among the population, especially young people, the advantages of using banking products. An interesting category of CSR programs is represented by the activities involving employees of the companies, such as those from the banking sector, which involves employees as volunteers in various programs supported by banks.

The financial crisis of 2008 drew attention to the necessity of CSR in this sector also, increasing the need for trust, as well as accountability and transparency that lead to it. Besides holding the role of an intermediary which channels savings into investments, traditionally considered as the main social function of financial institutions, and in addition to efficient allocation and risk management, the need for ethical and responsible conduct has led to financial and investment processes pointing beyond the protection of the legitimate interests of depositors and owners (Tzu-Kuan, 2013).

Banks' stakeholders include the owners, borrowers, depositors, managers, employees, and regulators. Compared to many other sectors, a key characteristic of the banking sector is that it affects a large number and a great variety of people. This results in considerably more complex information asymmetry. Another feature of the system is that in order to ensure the stability of the banking sector, it is characterized by much stricter regulation (Yamak et al., 2005). Since the banking sector differs from other economic sectors, its CSR practices are also different. Here there is more emphasis on responsibility in the areas of bank lending, investment and asset management operations, where combating bribery and money laundering are particularly important issues, being the key elements of anticorruption efforts, which is a crucial part of the banks' CSR activities (Vigano - Nicolai, 2009).

CSR-BASED DECISION-MAKING PROCESS

CSR (Corporate Social Responsibility) is also defined as a kind of voluntary integration in organizational decision-making processes affecting society and the environment (Soana, 2011). This kind of approach is increasingly used in the banking sector, showing a kind of positive attitude toward customers.

In a paper published in 2011, the connections of social and financial performance of banks were examined. In the study made by a group of Italian banks, it was highlighted that there is no significant relationship between the social aspects of the banks and their business activities. The study showed that the investment of banks in CSR does not contribute to increasing their economic benefits and it is not proved that these activities would improve the image and judgment of consumers (Costa - Menichini, 2013; European Commission, 2001).

According to other studies, consumers are willing to pay more for organizations with active CSR activities that they are interested in (such as development of financial culture, education, or investments related to environmental protection) (Mohr - Webb, 2005; Brown - Dacin, 1997). However, in spite of the interest, experiences regarding CSR activities play a minor role in making specific purchasing decisions (Mohr et al., 2001). On the other hand, numerous studies have shown that CSR activities have a positive impact on consumers' purchase intents, so organizations should consider linking business strategy and CSR (Trudel - Cotte, 2009). The impact of CSR on consumers' purchase intents may exert its influence in a complex, direct or indirect way. There is a direct impact when the conviction towards CSR activities develops into a positive action (increased purchase intent) and an indirect impact when it creates corporate interconnection of CSR activities (Sen - Bhattacharya, 2001; Mohr - Webb, 2005).

When studying the opinions of authors, many contradictory statements can be found, but overall it can be stated that even if consumers are not interested in the effects of CSR activities of organizations during a given period, CSR activities will have an increasingly important role in the consumer's future, as the actual outcomes often do not appear immediately.

Although corporate social responsibility has become an inseparable part of modern management theory and practice, the CSR concept itself does not guarantee – taking into consideration especially the position of organizations in the Central Eastern Europe region – that organizations behave ethically or at least responsibly towards their stakeholders. Keeping the fundamental economic, legal and ethical responsibility in a truly responsible organizational behavior is binding towards every stakeholder (Remišová, 1999). This is consistent with Carroll's CSR model used in the financial sector, where four levels of responsibility can be distinguished (Carroll, 1991) which is shown in Figure 1.

- economic responsibility: shareholder interest, profitability, financial innovation;
- legal responsibility: risk minimization, regulations, compliance;
- ethical responsibility: code of ethics, honesty, transparency, accountability;
- discretionary responsibility: charity, voluntary activity.

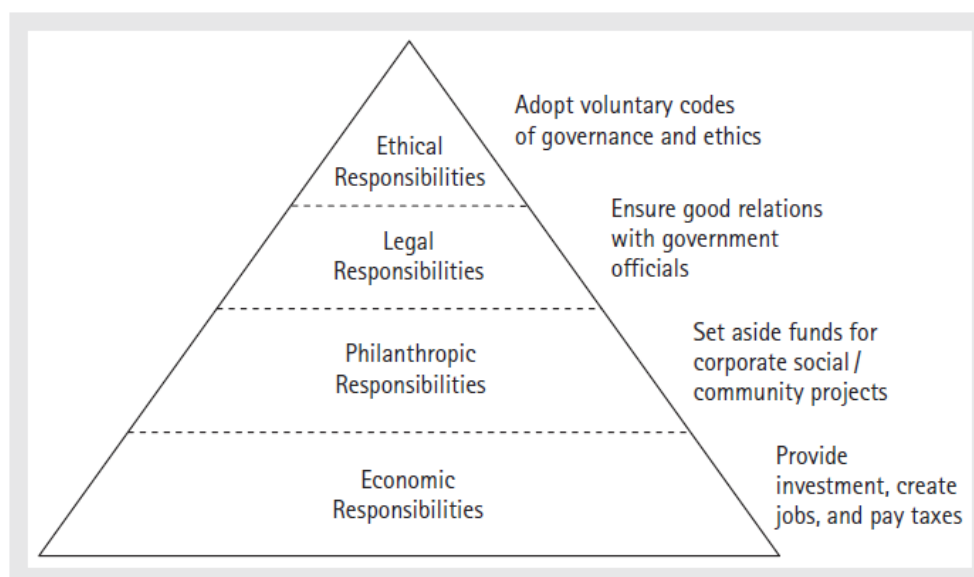


Figure 1: Carroll's CSR Pyramid
Source: Carroll (1991)

In addition, the values and decisions of leaders are at least as important for the implementation of CSR activities, such as strategy and processes themselves. Leaders are the individuals who have the power to influence the organization and their stakeholders, their decisions define the processes of action, the behavioral norm in everyday and critical situations. Based on this a culture is created in every organization that either supports or hinders the effective application of CSR principles. (Remišová - Búciová, 2012).

It is difficult to differentiate between specific CSR activities for particular organizations, but there are areas where the activities they consider important are related to the operations (eg. banks - financial education). The nature of CSR activities performed by banks depends to a large extent on the activity of banks (size, number of bank branches, balance sheet total) and the type of activity performed in the area of CSR (CSR activities at a business level or charity activities). These possible forms are illustrated in Figure 2.

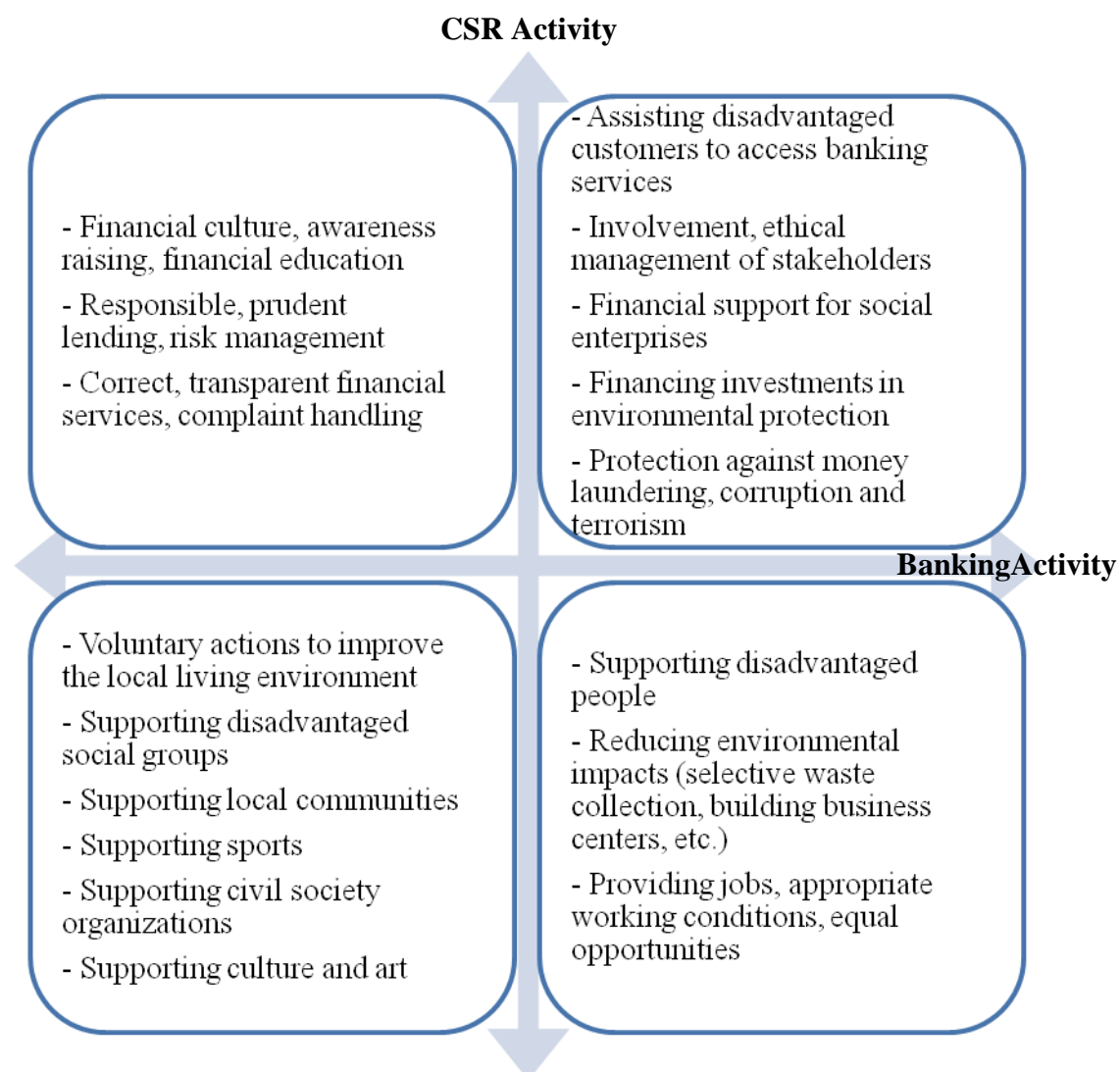


Figure 2: CSR Map of Banks

Source: made by the authors according to Lentner et al. (2014)

Banks intend to increase their own activity, so in the dimension with a lower banking activity, there are activities that can be used to promote this growth (e.g. through financial education they become known to consumers, which will enable them to acquire more customers in the

future, and because of their responsible and fair operation the confidence level will also increase). Where the CSR activity is high, i.e. the bank manages CSR activities integrated into its business activities, it also includes measures to assist business, e.g. by helping disadvantaged clients, as opposed to organizations with a lower CSR activity, who support disadvantaged people, regardless of whether they are customers of the bank or not. In addition, environmental protection measures and the support of sport and NGOs also appear as general activities.

Managing organizations as an open system –where there are inbound resources, outbound resources, and resources remaining within the organization –the external environment plays a decisive role in creating CSR activities. The organization itself is often considered a black box, so CSR-based processes are not fully known, but the black box model can easily be used to illustrate the decision making process (Lozano, 2013). The model reflects that input is an interaction with the external environment of the organization, the effect of external factors on CSR-based decision-making on the organization, and output is considered as a series of activities and initiatives that the organization integrates into its CSR program, implementing and communicating this towards its external environment. In Figure 3, the input expresses the question “why?”, the black box is “how?”, and the output is “what?”.

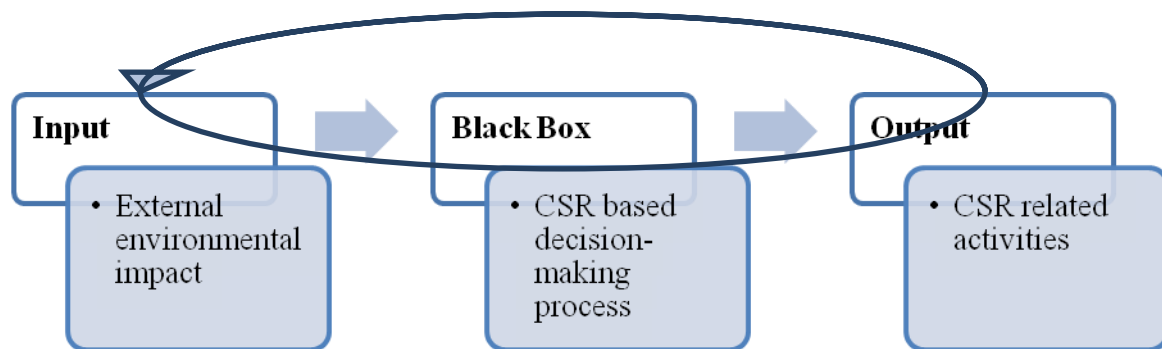


Figure 3: Black box model for CSR-based decision-making processes
Source: made by the authors according to Vashchenko (2015)

The “Black Box” approach assumes that there is an interaction between the stimulating input and the reaction of the output. The external environment defines the organizational successes, so CSR-based activities and initiatives need to be re-evaluated according to changes in the external environment (Glanville, 2009). The organizational environment must be considered as constantly changing, so organizations must have features that help track environmental changes and adapt to opportunities, threats, and limitations (Tushman – Nadler, 1978).

The black box model cannot be considered as a simple linear process but rather cyclical –the implementation of CSR activities influences the external environment of the organization, which responds accordingly and creates new demands, so the pressure exerted by external factors changes and generates a new decision-making process. The way organizations respond to external pressure depends also on their ability to understand and handle external needs, especially with regard to organizational processes that are directed to track the external environment. In the light of this, it is unclear whether input, black box, and output are actually related to business practice (Maon et al., 2010).

Organizations' decisions related to CSR depend on the nature and strength of external influences. For this reason, it is worth differentiating the factors on the basis of stakeholder groups. Accordingly, three groups can be distinguished: factors based on laws and regulations (government, institutional, regulatory), factors creating social pressures (social, ethical), and factors determined by market players (economic, business). This classification principle takes into account the nature of power exercised by different groups, which is important when examining external factors (Lee, 2011). Similarly, this principle is applied to develop the typology of external factors affecting the organizational CSR decision-making process, which is based on three groups: governmental, social and business-related.

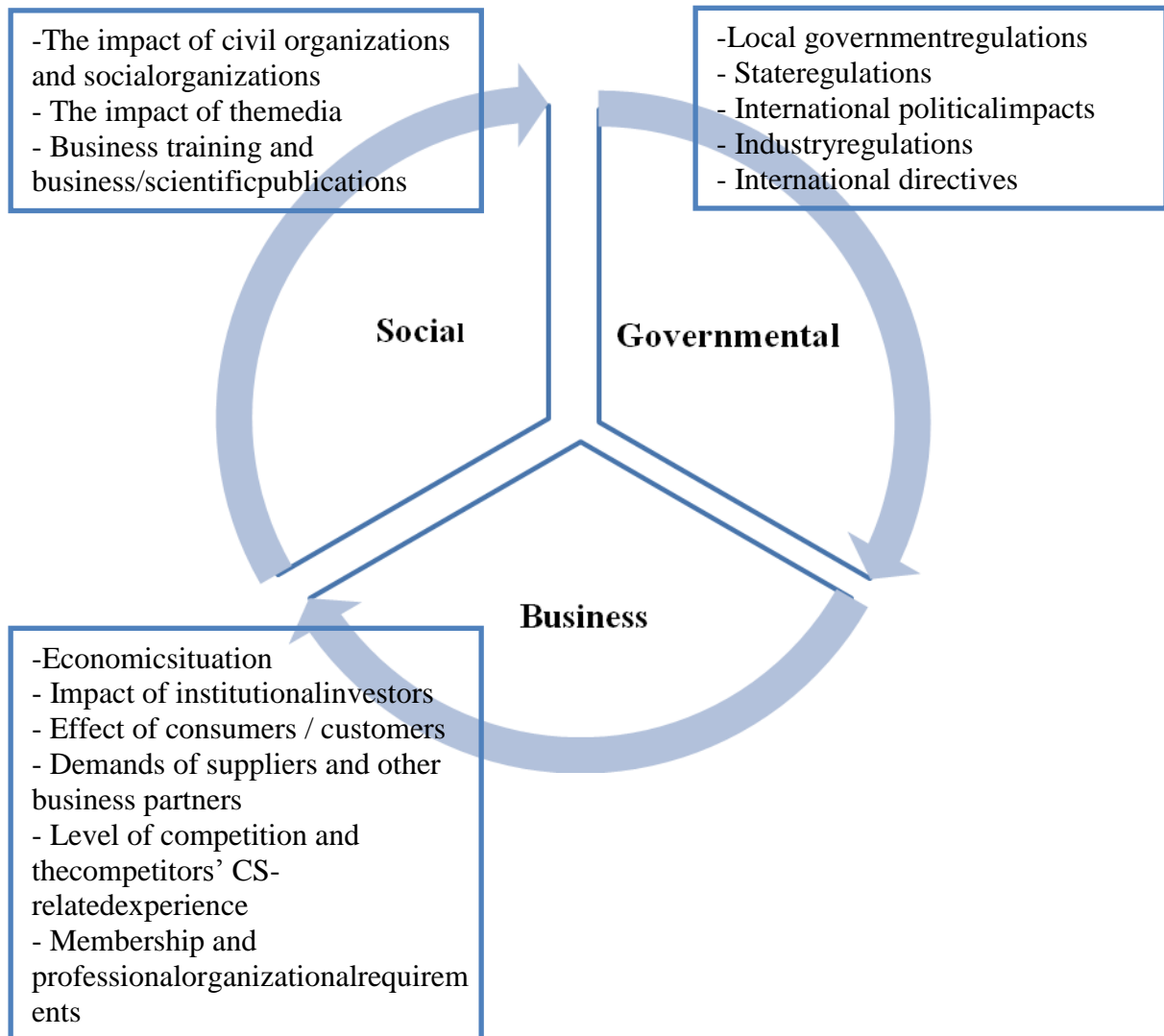


Figure 4: The impact of external factors on organizational CSR-based decision making
 Source: Made by the authors according to Vashchenko (2015)

In the governmental group, priority is given to the political aspect, and it has a legal impact on the CSR activities of organizations. The social group represents the external social context of the organization, and its impact is felt most through the social judgment and evaluation of the decisions and their outcomes related to CSR. The third group, the business relationships operates with market conditions and mechanisms that influence the organization's CSR decisions by the power of the market representing economic interest. In the case of banks, the effects of the business group are most prevalent; although they operate under stringent legal

regulations, their CSR activities are mainly affected by business interests, in particular the economic situation, and the customers have a high degree of influence, but social impacts such as training, financial education, awareness raising etc. increasingly come into view.

CSR related decision-making can be deducted from the viewpoint of organizational decision-making, which does not include CSR as a special case, but focuses on general management decisions. Two main approaches can be described depending on how organizations make their decisions:

- **Rational approach:** This is based on the assumption that leaders prioritize objectives, fully examine the potential decision possibilities, and successfully integrate the chosen decision possibility. So the model of rational action assumes that decision-makers define objectives about which they collect information, develop alternatives, and finally choose the optimal solution for them (Miller et al., 2004).
- **Political incremental approach:** This assumes that managers do not necessarily achieve the defined goal, finding potential decision alternatives is limited and problematic, and the decision made is not optimal but only satisfactory. The political perspective resembles the rational perspective in that it recognizes the existence of the main purpose of the organization, but it differs in that decision-makers are not rational. According to the political perspective, it looks at the organization as a coalition of individuals with conflicts of interest. These interests are based on the position filled in the organization, personal interest, ambitions, etc. Decision-making can be described through a process where the conflicts of interest are resolved. Generally, these organizational decisions reflect the decisions and desires of the company's most powerful players. Thus, in order to increase the influence of organizational decision, people lobby, control information, create alliances, and so on (Pfeffer, 1974).

Criticism of the rational approach often argues that this approach can only be applied to bureaucratic organizations and in case of a stable external environment, and because of the lack of time and information it cannot be operated in a rapidly changing environment (here the political approach can be more practical) (Mintzberg, 1973).

To describe organizational decisions made under uncertain and unstable circumstances, a third model is recommended, the garbage can model of decision-making, (Cohen et al., 1972). The garbage can model is based on a number of assumptions: decision-makers do not understand their preferences and objectives, are inconsistent, and decision-makers are free to enter or quit from the decision-making process, depending on what their interests are or what they like. This results in organized anarchy in the organization.

The garbage can model differs from the rational and political models, as there is no clearly defined goal in decision making and the process itself is vague - there is no clear starting point and endpoint. This model also highlights that organizational decisions often depend on chance and luck: they appear as a result of changing problems, choices, solutions and a kind of accidental crossing of people. Thus, according to the garbage can model, the organization's decisions do not depend on policy or structured analyses, but on the incidental involvement of events (Eisenhardt - Zbaracki 1992).

Organizational CSR decisions are likely to depend on the company's size, experience, and operating environment. However, for large corporations with years of experience, it is likely that organizational processes and procedures have already been set up to select CSR-related activities and initiatives, and they have specific goals and criteria to make objective CSR

related decisions. Therefore, the policy approach and the garbage can model are less suited to describe CSR related decision-making in contrast to the rational model. The classical rational model involves the specific steps of the decision making process from problem solving and choosing the optimal solution. Subsequent versions of the model, however, allow repetition of the sequence of steps and the possibility of change.

For example, Mintzberg has created a model that consists of three basic steps (identification, development of alternatives, and selection), which can be organized and repeated in different orders, thus withdrawing the sequential relationship (Mintzberg et al., 1976). According to Nutt, the steps of the rational decision-making model may change. He built up a five-step process, in which the first stage, formulation, serves to understand the problem better; the second phase, concept development identifies all the possible alternatives that are suitable for solving the problem and achieving the goals; the third section, detailing, specifies the alternatives that are most viable and clarifies their operational characteristics; the next stage, evaluation, determines and compares the costs and advantages of alternatives for making the decision; and the final step is called implementation, which introduces plans for implementing the chosen alternative (Nutt, 1984).

The output of CSR related decision processes is a series of specific activities and initiatives that make up the CSR portfolio. The organizational CSR portfolio is not only a result of CSR decision-making processes but also reflects the organization's approach to corporate social responsibility and indicates which are the activities and initiatives that can form an organizational CSR portfolio. However, decisions regarding CSR depend not only on the type of activities and initiatives but also on the organization's previous CSR activities and the level of maturity at which CSR activities are currently being implemented (Munilla – Miles, 2005). The maturity level of CSR-based activities can be classified into four categories according to the “do nothing”– “do much” principle (Carroll, 1979):

- Reactive: negligible, no actual activity.
- Defensive: a primitive activity that complies with CSR-related provisions and recommendations.
- Adaptable: moderate, voluntary activities that go beyond the CSR-related provisions and recommendations.
- Proactive: Professional CSR activities that provide financial benefits and/or business opportunities for the organization.

Maturity-level based classification of CSR related activities may help organizations decide to what extent the particular CSR activities should be implemented when creating their CSR portfolio. If a portfolio is compiled in which the activities represent a certain level of maturity, then a conclusion can be drawn on the priorities of the organization within the economic, environmental and social responsibilities (Baumgartner – Ebner, 2010).

Choices of governance for implementing CSR activities

Finally the choices of governance regarding CSR activities are presented because governing boards usually have different considerations than the banking sector, as they operate under different circumstances and legal regulations. However, their decision-making practices could be applied to the financial sector as well, with some modifications and limitations.

The decision to outsource CSR activity through charitable contributions, internalize it, or collaborate with other organizations has important implications for the cost side of CSR

management. These alternatives represent issues of governance - i.e., how the company chooses to organize a particular activity in order to realize mutual gains for itself and its partners (Williamson, 1996).

The problem for senior management is to determine which CSR governance structure or mode is most effective, e.g., in-house, outsourcing or collaborative. This decision is important for several reasons. First, to be effective, CSR must create the greatest social good at the least possible cost. In a cost-conscious world, corporations cannot afford to see resources – even those dedicated to discretionary activities –utilized in wasteful ways. Second, the discretionary nature of much CSR activity lends itself to possible abuse in an environment where corporate fraud is already an enormous problem. Finally, fraud can also occur among the nonprofit recipients of corporate donations. Thus, senior managers who focus attention on issues surrounding CSR governance structure will help assure that corporate social activity furthers the interests of stockholders through increased competitive advantage and benefits the community for whom CSR activities are intended(Griffin-Mahon, 1997).

Through charitable contributions, a company can direct resources to community and other social organizations that are experts in the particular problem at hand. The company's involvement in the management of the project is usually minimal. These transfers may be made by the corporation through a corporate foundation, in its own name, or through its employees.

Unlike charitable contributions, in-house projects involve extensive corporate participation in the planning, execution, and evaluation of social projects. Generally, the company allocates financial and other resources to the project, which is implemented through an organizational unit within the firm. In each case, companies design, develop and execute the in-house CSR project alone, without the assistance of outside nonprofit organizations. The greatest advantage of in-house programs is that senior management can strategically target resources to meet specific company and community needs.

Collaborative projects involve a partnership between the firm and a nonprofit organization in which the firm transfers resources to the nonprofit partner in order to carry out CSR activities jointly. Hewlett Packard works actively with universities to recruit and support minorities in technical careers. In each case both the company and its nonprofit partner contribute resources to the development and implementation of the program. As with in-house projects, the benefits of collaborations are multifold, but accrue to both the company and the nonprofit partner, while costs are shared (Husted, 2003).

When choosing a CSR governance structure, senior managers need to take into consideration costs, especially those associated with the basic tasks of governance: coordination and motivation (Milgrom – Roberts, 1992).The task of coordination arises because it is often less costly for two different departments or companies to specialize in providing a particular good or service and then exchange those goods or services than for the two parties to produce everything on their own, so companies need to coordinate their activities effectively to reduce costs. Coordination involves processes such as searching for potential partners, negotiating rights and responsibilities, and making mutually acceptable adjustments to unforeseen contingencies. The company is responsible for the costs associated with these processes and they vary in relation to the governance structure selected by senior management.

The second task of governance –motivation– assures that individuals and/or companies fulfill their agreements. In relation to CSR activities, motivation costs arise because of the concern that the internal or external recipient of funds will not carry out the interests of the donor company. The effectiveness of motivation depends on the intensity of incentives or the presence of administrative controls. Incentive intensity can be defined as the extent to which economic rewards vary according to performance: in other words, as individual or organizational performance increases, so does compensation. In the non-CSR world, the classic example of motivation characterized by high incentive intensity is a sales commission (Williamson, 1996).

CONCLUSION

Each company differs in the way how it implements corporate social responsibility, if at all. The differences depend on such factors as the specific company's size, the particular industry involved, the firm's business culture, stakeholder demands, and how historically progressive the company is in engaging CSR. Some companies focus on a single area, which is regarded as the most important for them or where they have the highest impact or vulnerability - human rights, for example, or the environment - while others aim to integrate CSR in all aspects of their operations. For successful implementation, it is crucial that the CSR principles are part of the corporations' values and strategic planning, and that both management and employees are committed to them. Furthermore, it is important that the CSR strategy is aligned with the company's specific corporate objectives and core competencies.

REFERENCES

- Baumgartner, R. J., Ebner D. (2010): Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development* 18(2), pp. 76-89.
- Brown T. J., Dacin P. A. (1997): The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *J. Mark.*, 61(1), pp. 68-84.
- Carroll, A. B. (1979): A three-dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4(4), pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July–August
- Cohen, M. D., March J. G., Olsen J. P. (1972): A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17, pp. 1-25.
- Costa R., Menichini T. (2013): A Multidimensional Approach for CSR Assessment: The importance of the Stakeholder Perception. *Expert Systems with Applications* (40) (2013), pp. 150-161.
- Eisenhardt, K. M., Zbaracki M. J. (1992): Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal* 13(8), pp. 17-37.
- European Commission (2011): A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Brussels: COM. 681.
- Glanville, R. (2009): Black Boxes. *Cybernetics and Human Knowing*, pp. 153-167.
- Griffin, J.J., Mahon, J.F. (1997): The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research, *Business & Society* 36(1), pp. 5–31.
- Husted, B.W. (2003): Governance Choices for Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize? *Long Range Planning* 36, pp. 481-498.
- Lee, M. D. (2011): Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics* 102(2), pp. 281-298.

- Lenka, B., Jirí, P. (2011): Corporate Social Responsibility in Commercial Banking – A Case Study from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, Vol. 6, Issue 1, pp. 50-70, March 2014.
- Lentner, Cs., Szegedi, K., Tatay, T. (2014): Corporate Social Responsibility in the Banking Sector. *Public Finance Quarterly*, 2015(1), pp. 95-103.
- Lozano, R. (2013): Are Companies Planning their Organisational Changes for Corporate Sustainability? An Analysis of Three Case Studies on Resistance to Change and their Strategies to Overcome it. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 20(5), pp. 275-295.
- Maon, F., Lindgreen A., Swaen V. (2010): Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews* 12(1), pp. 20-38.
- McEwen, W.J. (2008): When the Going Gets Tough. *The Gallup Management Journal*, New York
- Milgrom, P., Roberts, J. (1992): *Economics, Organization & Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Miller, S., Wilson, D. C., Hickson, D. J. (2004): Beyond planning: strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning* 37(3), pp. 201-218.
- Mintzberg, H. (1973): Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review* 15(2), pp. 44-53.
- Mintzberg, H., Raisinghani D., Theoret A. (1976): The structure of 'unstructured' decision processes. *Administrative Science Quarterly* 21.
- Mohr L. A., Webb D. J. (2005): The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39(1), pp. 121-157.
- Mohr L. A., Webb D. J., Harris K. E. (2001): Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), pp. 45-72.
- Munilla, L. S., Miles M. P. (2005): The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory. *Business and Society Review* 110(4).
- Nutt, P. C. (1984): Types of Organizational Decision Processes. *Administrative Science Quarterly* 29(3), pp. 414-450.
- Remišová A. (1999): Unternehmensethik in der slowakischenWirtschaftspraxis. *Journal for East European Management Studies*, 4(1), pp. 7-27.
- Remišová A., Búciová Z. (2012): Measuring corporate social responsibility towards employees. *Journal for East European Management Studies*, 17(3), pp. 273-291.
- Sen S., Bhattacharya C. B. (2001): Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), pp. 225-243.
- Soana, M. G. (2011): The Relationship Between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector. *Journal of Business Ethics*, 104(1), pp. 133-148.
- Trudel R., Cotte J. (2009): Does it pay to be good? *MIT Sloan Management Review*, 50(2), pp. 61-68.
- Tsoutsoura, M. (2004): *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*. Berkeley, California
- Tushman, M., Nadler D. (1978): Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review* 3(3), pp. 613–624.
- Tzu-Kuan, C. (2013): Putting Responsible Finance to Work for Citi Microfinance. *Journal of Business Ethics*

- Vashchenko, M. (2015): Organizational CSR Portfolio: Exploration and Evaluation. *Business and Professional Ethics Journal* 33(4), pp. 351-369.
- Vigano, F., Nicolai, D. (2009): CSR in the European Banking Sector. Evidence from a Survey. In: Barth, R. – Wolff, F.: *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities*. Edward Elgar Publishing Inc.
- Williamson, O.E. (1996): *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, New York, NYp. 12.
- Yamak, S. (2005): State as a Stakeholder. *Corporate Governance*, 2005/2. pp. 111-120.
- Yeung, S. (2011): The Role of Banks in Corporate Social Responsibility. *Hang Seng School of Management, China. Journal of Applied Economics and Business Research*, 1(2): pp. 103-115.

**RECENT ECONOMIC, SOCIAL
AND TECHNOLOGICAL
DEVELOPMENTS –
POSSIBLE DIRECTIONS FOR
YOUNG RESEARCHERS –
PH.D. SESSION**

A HALLGATÓK MOBILITÁSI DÖNTÉSÉHEZ VEZETŐ ÚT⁵²

PROCESS OF GOING ABROAD AS A STUDENT

Horváth Klaudia¹

¹PhD hallgató, Gazdaságtudományi Kar, Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet, 3515 Miskolc Egyetemváros, +3646/565111-1188, reghklau@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Ebben a tanulmányban a hallgatói mobilitást jellemzem. Az eredmények 18 félig strukturált interjún alapulnak, mely olyan 18-29 év közötti magyar hallgatókkal készült, akik az Európai Unió valamely tagországában tanultak az interjúkészítés pillanatában vagy az azt megelőző egy évben, illetve három szakértő szemszögéből is vizsgáltuk a felsőoktatási mobilitást, a velük készített mélyinterjúk segítségével. Ebben a cikkben a külföldi tanulás első részére fókuszálok. Vizsgálom, hogy a külföldi tanulmányok iránti motiváció minek a hatására születik meg a fiatalokban: mennyire saját az ötlet, s mennyire játszik szerepet a társadalmi közeg, esetleg beszélhetünk-e társadalmi elvárásról ez esetben. A mobilitás iránti ötlet felmerülését követően elemzem a döntés körülményeit, azaz hogy a földrajzi és nyelvi sajátosságok hogyan mutatkoznak meg. Érdekesnek tartottam megvizsgálni, hogy milyen tényezők alapján választják meg a célországot, a kultúra távolsága vagy a nyelvtudás mennyiben befolyásolja őket a döntés meghozatalában.

SUMMARY

In this study I analysed student mobility within the framework of MOVE project. Under the research we conducted 18 semistructured interviews with between 18-29 ages European (mainly Hungarian) students, who have studied in one of EU member countries during the interviews or in the previous year, and we analysed the mobility of higher educated people from perspective of three experts as well. In this article I focus on the first part of foreign learning. I examine how the motivation on foreign study borning the youths, how much of it is its own idea, how much is the role of social circumstances, or we could talk about social expectation in this case. After I came through the idea of mobility I analyse circumstances of the decision, so how geographical and language characteristics show. It is interesting to examine that, which factors influence the choosing of destination countries, how distance of culture or language knowledge affects the decision making.

BEVEZETÉS

A felsőoktatásban lehetőségük van a hallgatóknak arra, hogy bekapcsolódjanak a nemzetközi oktatási hálózatba. A hallgatói mobilitás egy komplex jelenség, megkülönböztetendő a képzés időtartama, s a tanulmányi szint alapján. Diploma mobilitásról beszélünk, amennyiben a hallgató egy külföldi intézménybe beiratkozik, s a tanulmányait ott folytatja, ott is szerzimeg

⁵²⁵²A kutatás a MOVE "Mapping mobility – pathways, institutions and structural effects of youth mobility in Europe" HORIZON 2020 Under Grant Agreement No. 649263 projekt támogatásával készült. A kutatás szakmai vezetője dr. Dabasi Halász Zsuzsanna, kutatómunkatárs dr. Lipták Katalin, a cikkben felhasznált eredmények közös munka. További információ a kutatásról: <https://move-project.eu>

a diplomát. A mobilitás ezen típusába tartozókat Rédei (2009) freemovereknek⁵³ nevezi. A másik típus a kreditmobilitás vagy részképzés, amikor egy meghatározott időtartam alatt végez tanulmányokat a hallgató egy külföldi intézményben, tehát a végzettségét otthon szerzi meg, csupán néhány tantárgyat kint vesz fel, amiért krediteket kap. Ebbe a csoportba tartoznak például az Európai Unióban 1980 óta működő Erasmus programban (jelenlegi nevén Erasmus+) résztvevő hallgatók. A külföldi tanulmányi tapasztalatokkal rendelkező hallgatók kivételesnek minősülnek azon társaikkal szemben, akik nem voltak külföldön. A tanulmányi mobilitás javítja az elhelyezkedési lehetőségeket a munkaerőpiacon. Empirikus felmérések igazolják, hogy a külföldi tanulás fejleszti az egyén készségeit, képességeit. (Rédei, 2009) A mobilizált hallgatók bíznak abban, hogy a tapasztalatukkal hazájukban jobb szakmai eredményt érnek el, s jobban fognak keresni.

A nemzetközi hallgatói mobilitást az országok gazdasági fejlettsége, nyitottsága, szabadsága, HDI értéke, a külföldi tőkebefektetés mértéke, az érintettek nyelvtudása, szocializációja alakítja. (Rédei, 2007) Grecu és Titan (2016) szerint a tehetséges hallgatók azon döntését, hogy külföldön kívánnak tanulmányokat folytatni, két tényező határozza meg: egyrészt befolyásolja a hazai oktatás minősége, másrészt ez egy lehetséges mód arra, hogy a tehetséges hallgatók felismerjék a képességeiket. Egy általam elvégzett korrelációs elemzés eredménye igazolja, hogy a felsőoktatásba beiratkozott nemzetközi hallgatók aránya erős szignifikáns kapcsolatban van az egy főre eső GDP-vel (0,806), a hallgatóra eső oktatási kiadásokkal (0,764), FDI állománnyal (0,767), és gyenge kapcsolatba van a születéskor várható élettartammal (0,373). Az ország korrupciós szintje is meghatározó jelleggel bír a beiratkozott nemzetközi hallgatók felsőoktatásban jellemző arányával (IMF 2016). Az egyik fontos individuális tényező a mobilitásban a társadalmi tőke, tehát jelentős szerepet játszik a fiatalok kapcsolati hálója. Az egyén környezetében lévő migrációs háttérrel rendelkező kortárs, rokon vagy barát fokozza a nemzetközi migráció valószínűségét. (Sik, 2001) Ezenfelül az egyén anyagi lehetőségei is meghatározzák a mobilitást. A kutatók kimutatták, hogy a társadalom magasabb gazdasági háttérrel rendelkező családok gyermekei gyakrabban mobilizálódnak, mint a kevésbé tehető családból származó társaik (Li-Bray, 2006; Lörz, Netz és Quast, 2016; Netz-Finger, 2016; Netz-Jaksztat, 2016; Waters, 2012) A 2014-ben kiadott Erasmus hatástanulmány leírja, hogy a mobil hallgatók több, mint 90 százaléka azért megy ki külföldre, mert külföldön akar élni, szeretné erősíteni a nyelvtudását, új kapcsolatok kialakítására törekszik és fejleszteni szeretné a képességeit (pl. alkalmazkodóképesség, kezdeményezés, proaktivitás). A fiatalok a külföldi tanulmányban való részvétel fő akadályának tekintették a költségeket. A CHEPS⁵⁴ tanulmány ettől eltérő fő indokot fogalmaz meg, méghozzá a külföldi tanulmányok későbbi időpontra csúsztatásának az okát, ami a kint tanult tárgyak hazai intézményben történő beszámításának hiánya miatt történik (Európai Bizottság, 2014). Egy, az egyesült királyságbeli hallgatók körében végzett felmérés két mobilitási akadályt tárt fel, méghozzá a pénzügyi helyzetet és a nyelvet. (Findlay et al. 2006)

1.A KÜLFÖLDI TANULMÁNYOK EURÓPAI ÉS MAGYARORSZÁGI KÖRNYEZETE

⁵³ freemover: szabadon mozgó, önként, külső segítség nélküli mozgás külföldre. Tehát nem veszi igénybe például az Erasmus+ programot, ennek előnye, hogy szabadon választja meg az egyetemet, hátránya pedig, hogy magas költségekkel jár, amit önmaga finanszíroz. A vendégegyetemkövetelményei a „szabad” pályázóval szemben gyakran magasabbak, mint a csereprogramban: a benyújtandó anyagok, a szigorú határidő, és az általuk megkövetelt nyelvvizsga miatt. (spiegel.de/Ohne Erasmus ins Ausland <http://www.spiegel.de/lebenundlernen/uni/ohne-erasmus-als-free-mover-im-ausland-studieren-a-834789.html> 2012. június 2.)

⁵⁴ Az Erasmus programban való részvétel javításáról szóló 2010-es európai parlamenti tanulmány.

A fiatalok mobilitása, az 1980-as évek óta különböző programokon keresztül van elősegítve, előmozdítva. (Graßhoff et al. 2016). A tanulási céllal történő mozgások nagyobb részét a hallgatói mobilitás teszi ki, és a mobil hallgatók száma évről-évre nő. (Rédei, 2009) Az egységes európai felsőoktatás megteremtése végett létrejött Magyarországon is a Bologna-folyamat. Ez a többciklusú képzés a kölcsönös elismerhetőségét biztosító kreditrendszeren kívül támogatni hivatott a felsőoktatási intézmények és országok közötti mobilitást is. (felvi.hu) Magyarország 2004. május 1-je óta az Európai Unió tagja, ezáltal a hazai oktatási rendszer kereteit az EU irányelvei adják meg, jelen esetben az EU-stratégiát az Oktatás és Képzés 2020 dokumentum foglalja össze. Többek között az EU célkitűzése a tagállamokra nézve 2020-ra, hogy a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező fiatal diplomások legalább 20 %-a rendelkezzen valamilyen külföldön szerzett tanulmányi vagy képzési tapasztalattal. 2015-ben az EU-n belül a BSc diplomát szerzettek 5,9 %-a, az MSc-végzettségűek 13,9 %-a vett részt külföldi mobilitásban, amit egy kreditmobilitással valósíthattak meg. Amennyiben a diploma mobilitást vizsgáljuk – vagyis egy teljes képzés külföldön történő teljesítését – valamely európai egyetemre beiratkozott magyar fiatalok aránya BSc képzésen 3,1 %, MSc képzésen 8,7 % volt 2015-ben (Eurostat). A diploma mobilitás összesen adatait megvizsgálva (képzési szinttől függetlenül) a nettó mobilitási ráta 3,669, ami a magyar felsőoktatásba beiratkozott nemzetközi hallgatók 7 százalékos arányának és a magyar hallgatók 3,384 százalékos kimenő mobilitási rátájának a különbsége adja. Mind a bejövő, mind pedig a kimenő mobilitás növekvő tendenciát mutat az elmúlt tíz évben. (UNESCO) 2015. év őszén az oktatási kormányrendelet módosult, s a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény 87/2015. (IV. 9.) kormányrendeletben megfogalmazásra került a *mobilitási ablak*, ami a “külföldi részképzés céljából a tantervbe épített, nemzetközi hallgatói mobilitásra felhasználható időszak”-ot jelenti, s a tantervbe történő beimplementálására a 2019/2020. tanévtől indítandó alap- és mesterképzésekben kerül sor, hozzájárulva a magyar hallgatók külföldi tanulmányainak megvalósítására. (Fekete-Szabó, 2017) A magyar hallgatók számára 2015-ben az első számú célország Ausztria volt. Nyilván ehhez erősen hozzájárul az ország közelsége, s az ingázás így könnyen megvalósul. A következő két kedvelt célország a magyarok számára Németország és Dánia. (UNESCO) A Magyarországra bejövő hallgató nagyságrendi sorrend szerint Németországból, Szlovákiából és Romániából érkezik. (Eurostat, 2014)

Jelen tanulmányban a kimenő (magyar) mobil hallgatókkal készített interjúk elemzésével arra keresem a választ, hogy a hallgatók külföldi tanulása mennyire a társadalmi elvárás következménye, egyáltalán milyen tényezők és körülmények járultak hozzá a mobilitási döntés meghozatalához. A MOVE projekt keretében bejövő hallgatókkal is készültek interjúk, viszont ezen elbeszélések elemzését azért zártam ki, mert esetükben más perspektívákból is szükséges lenne a vizsgálat, összetettebb elemzést kívánna meg. A mobilitási folyamat legelejét vizsgálom, méghozzá a külföldi tanulmányi ötlet felmerülésének körülményeit, s a célország-választás módszerét.

2. MÓDSZERTAN

Az elemzés alapjául szolgál 18 kvalitatív interjú, - melyet volt mobil vagy éppen mobilitás alatt lévő magyar hallgatókkal folytattunk le - és 3 szakértővel készített interjú, akik a külföldi tanulmányi mobilitás témában relevánsak. Az interjúalanyok kiválasztásánál szempont volt, hogy egy éven belül megvalósult mobilitási tapasztalattal rendelkezzenek, a friss emlékek érdekében. A mintába kerültek diploma- (hosszú időtartamú mobilitásban) és kreditmobilitásban (rövid időtartamú mobilitásban) résztvevő egyének, akik különböző szakokon tanulnak. A minta tanulmányi szintet tekintve tartalmaz alapképzésben, mesterképzésben és doktori képzésben tanulókat. A tanulmányok különböző foka és a

különböző mobilitási szakaszok lehetővé teszik a külföldi tanulmányok eltérő aspektusainak megismerését. Az interjúk 2015 októbere és 2016 decembere között készültek. A interjúbeszélgetésekről hanganyag készült, amik átírássra kerültek. Az átiratok elemzésénél a kódolás módszerével éltünk. A kutatás a MOVE projekt keretein belül valósult meg, ezáltal az interjúleíratok elemzéséhez a külföldi kollégákkal közösen meghatározott kódstruktúrát használtuk fel. (Altissimo et al. 2017) Az elemzés a MAXQDA szoftver támogatásával végeztük el. A szövegelemző szoftvereknek számos pozitív tulajdonsága ismeretes: a programok lehetővé teszik a kommentárok, jegyzetek és memók rögzítését; a kódolás által a kódkategóriák hálózatát építhetjük fel. (Agabrian (2004), Ghauri –Grønhaug(2011), Kelle (2007), Sántha (2009).

3. EREDMÉNYEK

A projektben mobilitási folyamat az ötlet felmerülésétől egészen a visszatérésig vizsgálva lett. Ebben a tanulmányban a folyamat legelejét mutatom be. Az első blokkban a külföldi tanulmányok ötletének megszületésére fókuszálunk és ezalatt a társadalom által sugallt kényszerűség kiterjedésének tárgyalására kerül sor. A második részben a fogadó ország/intézmény melletti döntés motivációit írjuk le.

3.1 A kényszerű mobilitás megjelenése

„A mozgás az emberi szabadság része”. Az ember érdeklődik távoli tájak, más kultúrák iránt, ösztönzi az élményszerzés lehetősége. A fiatalok körében erre kifejezetten nagy a hajlandóság (Rédei 2007). A tanulmányi célú mobilitás volumene gyorsan nő (Rédei 2006). (Rédei 2007; Mihalik 2012) Sin (2009) szerint a külföldi tanulmányok folytatása a középosztály jellemző gyakorlatává vált. Az Erasmus program felhívja a figyelmet arra, hogy az ösztöndíj a teljes költséget nem fedezi. Ezért a költségekhez való családi hozzájárulás vagy a költségek saját megtakarítással történő kiegészítése a külföldi tanulmányokhoz elkerülhetetlen.

A külföldre utazáskényszerét ill. kényszerítésének megjelenését a család, a társadalmi diskurzus és az intézmény dimenzióiban vizsgáljuk. A kényszer szó használata talán erősnek tűnhet, de ez bizonyult a legmegfelelőbb elnevezésnek, ami mögött társadalmi elvárás, a társadalom által sugallt/ösztökelt külföldre történő mobilizálódási cselekvés rejlik. Ez esetben a fókusz a társadalmi tőkén van, ami az egyének, csoportok és intézmények közötti viszonyok hálózata alkot. A társadalmi hálózatok három szintjét ismerjük, a mikro, mely az elsődleges hálózatok – ide tartoznak az informális kapcsolatok, tehát a családdal, rokonokkal, barátokkal, ismerősökkel, szomszédokkal, - a makro szint a másodlagos hálózatok – ami összefogja a társadalmi és intézményi kapcsolatokat, a hivatalos intézményeket, szervezeteket, mint például egyesületek, iskolák, szociális szolgáltatások – és a mezo szint, vagyis tercier hálózatok, ami az előbbi kettő szint között van, gyakran közvetítő szerepet töltenek be. Itt szakmai szolgáltatásokról, különböző támogató intézményekről van szó. (Bullinger, Nowak, 1998) A társadalmi tőke fogalma „a társadalmi hatások elvének megnevezésére szolgál, olyan hatásokra tehát, amelyek az egyéni cselekvések szintjén világosan megfoghatók. Az ilyen hatásokat a szociológia 'kapcsolatok hatásának' nevez”. (Bourdieu, 1999) A társadalmi hálózatok egyes társadalmi kezdeményezések és támogatási funkciók fontos forrásai, erre már különböző kutatások eredményei rámutattak. (Röhrle, 1994) Tehát a migrációs burok és a migrációs nyomás esetében az egyén környezetét vizsgáljuk s feltárjuk a rokonok, barátok, ismerősök migrációs múltját, egyúttal szerepét a nemzetközi mozgásban, s feltérképezzük,

hogy a külföldi mobilitást ill. letelepedést támogató eszközök, intézmények mennyire vannak jelen. A társadalmi tőke migrációs szerepéről Sik (2011) könyvében olvashatunk.

Az intézményi közeg és a társadalmi diskurzus hatása

A kényszerű mobilitásról beszélhetünk úgy, mint társadalmi elvárásról. Ahogy azt az egyik hallgató megfogalmazta, „benne van a levegőben” címkével illelhetjük a legjobban ezt a helyzetet. A korábban leírt társadalmi hálózatok csoportosítására utalva itt a mezo szint jelenik meg, méghozzá az egyetemek külföldi oktatási intézményekkel, kutatói intézményekkel való kapcsolatai és az akadémiai hálózatok egyéb formái. Ez a szint a tanulók mobilitási cselekvését erősíti, méghozzá promóciós tevékenységek, intézményi támogatás, egyszerűbb kreditbeszámítások, szükség esetén felkészítő nyelvoktatás, mobilitási ösztöndíjakhoz való könnyebb hozzáférés, felelős intézményi személyzet által. (King, Findlay, 2010) Mindezek az intézményi jellemzők a kreditmobilitáshoz járulnak hozzá. Tehát az oktatási közeg megindíthatja a hallgatókban a külföldre történő mobilizálódás gondolatát különböző impulzusok segítségével. A figyelemfelkeltéshez adódhat hozzá még az egyén informális környezete. A következő interjúrészletben megfigyelhetők ezek az aspektusok; érdekesen hangzik az, hogy a hallgató többes szám első személyben fogalmaz: „*Sétáltunk a folyosón és volt egy plakát, hogy lehet jelentkezni, egy hét a határidő. (...) Gondoltuk, hogy egyszer **ki kell menni**, mert ennek van egy propagandája, hogy **ki kell menni külföldre**, mindenki **menjen ki**, aki tud, ez nagyszerű lehetőség, így ez az emberek fejében van. (...) Nem volt ez annyira tudatos, hogy hova menjünk.*” (Hallg.12, kreditmobilitás, bölcsész BSc hallgató, Olaszország)

Az intézményi közeg hatása megmutatkozhat már a középiskolás korban is. A középiskola meghatározó a mobilitásban, hisz a határon átlépő intézményi kapcsolatok (testvériskola), a nemzetközi együttműködések keretében akár rövid tanulmányutak valósulnak meg, ezenkívül lényeges a nyelvi képzés szerepe illetve a nyelvtanulás hangsúlyozása is. Már a kisiskolások hallhatnak a felsőoktatási mobilitási ösztöndíjakról, és arra tudatosan készülhetnek, kihasználhatják ezt a lehetőséget az egyetemre való bekerülést követően. A társadalmi kapcsolatok hatása a kortársak oldaláról is megjelenik: bebizonyosodott azon kényszerített mobilitási jelenség, mely a korábban mobilitásban részt vett hallgatói tömeg szubjektív nyomásából származik, s ez hatást gyakorol az aktuális mobilitásokra. (Conradson, Latham, 2005): A következő narrációban nemcsak az intézményi nyomás válik láthatóvá, hanem a kortársakra is reflektál a hallgató, amikor többes szám első személyben általánosítja a külföldi mobilitást, mintha egy megszokott gyakorlat lenne:

„*Nekünk már a gimnázium is eléggé ilyen...tehát hogy **nagyon nyomatta** ezt, hogy **menjünk külföldre**. Két nyelvet tanultunk magasabb óraszámban, és akkor így már megfogalmazódott bennem. Ugye már akkor is hallottunk az Erasmusról, és amikor egyetemre kerültem, akkor utána érdeklődtem. (...) igazából már akkor is akartam menni külföldre amikor bekerültem az egyetemre, mert **a mi időnkben nagy divat volt**, hogy teljes tanulmányokra külföldre jelentkezett valaki.*” (Hallg.14, kreditmobilitás, bölcsész BSc hallgató, Franciaország)

Családi nyomás

A kényszerített dimenzió megmutatkozhat a családi kontextusban: a szülők és/vagy testvérek részéről jövő elvárás tekintetében. A társadalmi választásnak nevezett migrációs megközelítés szerint a migrációs döntések a társadalmi egységekben születnek, úgymint a család vagy a háztartás, egy kollektív stratégia annak érdekében, hogy az egységben biztosítva legyen a gazdasági életképesség. (Wolf et al. 1997). Habár ez nem egy Erasmus-mobilitásra vonatkozó eset, de a család, mint kollektív döntéshozó egység meghatározó lehet, ahol a társadalmi

hátter a szülők foglalkozása vagy iskolai végzettsége befolyásoló erővel bír a gyermekek mobilitására. (González et al. 2011) Angol hallgatók mobilitási döntését elemezték egy kérdőíves felméréssel, aminek eredményében szintén feltűnik a családi ösztönzés (Findlay, King, 2010). Ahogy azt a tanulmány korábbi részében már leírtam, az egyénre a környezetének mobilitási háttere befolyásoló erővel bír: esetleg a szülőtől már látta ezt az attitűdöt. A család anyagi háttere és a szülők iskolai végzettsége is összefügg a megvalósított külföldi tanulmányokkal: egy kutatás alapján az ELTE hallgatói körében a legnagyobb arányban az egyetemi végzettséggel rendelkező apák gyermekei vettek részt külföldi képzésben (28,0%), és átlagosnál jobb anyagi háttérű volt hallgatók közül is többen folytattak külföldi tanulmányokat (27,8%). Itt feltehetően mind a családi motiváció, támogatás, mind az anyagi helyzet által biztosított tényleges lehetőségek szerepet játszottak a külföldi képzések megvalósulásában. (Czakó-Koltói, 2012) Figyelemreméltó vizsgálni azt, hogy a külföldre utazás a földrajzi távolság dimenzióban hogyan jelenik meg. A minél messzebbi célszám-választás oka lehet az otthonról történő elmenekülés is. A luxemburgi hallgatók nagy része választ például szomszédos államot, azért, mert így hétvégre ingázhat az otthona és a célszám között, viszont az ő körükben is előfordulhat, hogy szándékosan a hazájuktól távolabb szeretnének lenni, hogy ne találkozzanak luxemburgiakkal. Ward és Spitze (2007) szerint a gyerekekben felmerülhet az otthonról való elköltözés gondolata, amennyiben rossz minőségű a kapcsolat a szülőkkel. A konfliktust generálják a szülők életstílusa, a házimunka, a családi autó használata. Ezt a „menekülési helyzetet” felismertük ösztönző tényezőként néhány interjú során is, ezek a hallgatók otthon élnek a szüleikkel és önállósodásra vágyva esnek neki a külföldi részképzésnek. A következő interjúrészlet mutatja azon családi körülményeket, amelyek rávezették a hallgatót a mobilitásra. Az édesapa a foglalkozásából adódó gyakori külföldi utazások, s egy idősebb testvér húgával szembeni elvárásai.

„Gyerekkorom óta bennem volt az a **nyomás**, hogy na beszéljünk nyelveket, lássunk világot, mert elég sokat láttam, ahogy apukám is ment business tripekre, külföldre vitték cégek ide-oda stb., és én is ilyesmit szeretnék magamnak. (...) Ismerősünk is **menekülés** szintjén utazott... elég nagy **elvárásokat állított** bátyám és egyszerűbb volt, hogy **messzebb** megyek én is, mert akkor nincs **rajtam az a nyomás**”. (...) Nagyon sokat kerestem a megfelelő egyetemet. HR-t akartam tanulni, nem akartam tandíjat fizetni, angolul akartam tanulni és olyat akartam tanulni, ami tetszett és elérhető szinten van és reális hogy felvesznek”. „A lakást magamnak kiküzdöttem, mentem, írtam stb. (...) „Amikor nagyon kicsi voltam még akkor szüleimmel Amerikában töltöttünk három nyarat. Nagyon tetszett, hogy apukám tud kommunikálni. Meg akartam ismerni.” (Hallg. 16, diploma mobilitás, gazdász MS hallgató, Németország)

A következő esetben egy családi konfliktushelyzet kerül részletezésre, ami ösztökéli a hallgatót a mielőbbi önállósodásra, arra, hogy az otthontól távolabb legyen, külön éljen.

„Itt **élek** [Város A; Magyarország]-on, **a családomnál, egy házban**, egy háztartásban. Én már (mosoly) el szerettem volna költözni (.) vagy legalább kollégiumba. Mert eddig annyi volt, hogy [Kontinens A]-ban voltam 10 hónapot, de eddig mindig otthon éltem. És **ez már zavart**. [Interjúztató: Önálló akarsz lenni?] Igen, igen. Nekem ez sokkal jobban tetszik. PERSZE, amikor találkozunk a családdal, az nagyon jó. Tehát most is, amikor haza jöttem, nagyon jó volt. EGY HÉTIG. (nevet) Rám bízna egy csomó feladatot. Nem az van, hogy magamról kell gondoskodni, hogy csak magamra kell főzni, mosni vagy más saját dolgomat csinálni, hanem anyukámnak, apukámnak is. ÖCSÉMET korrepetálni. Mondjuk ha az öcsémet korrepetálok, az nem gond, azt szeretem. Mondjuk ezek a plusz dolgok. Például kertes lakásban lakunk, ÉN gyomláljak, (.) én menjek el a piacra gyalog. A [út A] útig menjek el gyalog. Szóval kicsit túlzott. Most lett meg a jogsim és féltene, hogy ne vezessek. Tehát ez így. (..) Nem tetszik. Amúgy meg szeretem a szüleimet. Amikor [Kontinens A]-ba kimentem, akkor is ezért (.) ez is igazából dobott a lécen. Hát minden **családban** vannak **konfliktusok**. Aztán

nekem ez a heves természetem van, és anyukámnak is. És ha bármi konfliktusunk van, mi nem jövünk ki egymással. Tehát emiatt is. De most már ilyen dolgok nincsenek már.”(Hallg.15, kreditmobilitás, gazdasz BSc hallgató, Franciaország)

4.2 Önkéntes mobilitás

A mai fiatalok egyre tudatosabbak, s kevésbé a kalandvágy hajtja őket. A *racionalis döntés* alatt egy jól megtervezett felkészült hallgatói magatartás értendő. Az ésszerű döntéshozatal megmutatkozik a külföldi tanulmányút időbeni elhelyezésében, hogy melyik képzési szint, melyik szemeszterére ütemezi be a hallgató. Sajnos a külföldön szerzett kreditek beszámítása Magyarországon nem egy működő gyakorlat, éppen ezért ez is elriaszthatja a magyar hallgatókat a külföldre menéstől, abban az esetben, ha nem akarják bevállalni a *kettős terhelést*, vagy éppen a tanulmányokkal való csúszás veszélyét. Így a hallgatónak számolnia kell azzal, hogy az előbb említett kettős terhelés illetve tantárgybeszámítás problémáját enyhíteni illetve kivédeni kell. Európában a hallgatói mobilitás kiemelkedő állama Luxemburg, ahol a felsőoktatási intézményekben a nemzetközi hallgatói arány 40 %, (OECD, 2016) és a kimenő mobilitási ráta közel 100 %-os, mert a luxemburgi hallgatóknak kötelező egy szemesztert külföldön eltölteniük. Nálunk ez jelenleg nincs előírva, de 2019/2020-as tanévtől a mobilitási ablak bevezetésével, egy hasonló koncepció valósul meg (Fekete-Szabó, 2017), megkönnyítve a külföldön folytatott tanulmányok esetén a hallgatókkal szembeni tanulmányi elvárást.

A következő interjúalany az alapképzést szándékosan úgy építette fel, hogy a mesterképzés alatt vállalni tudja a külföldi részképzést:

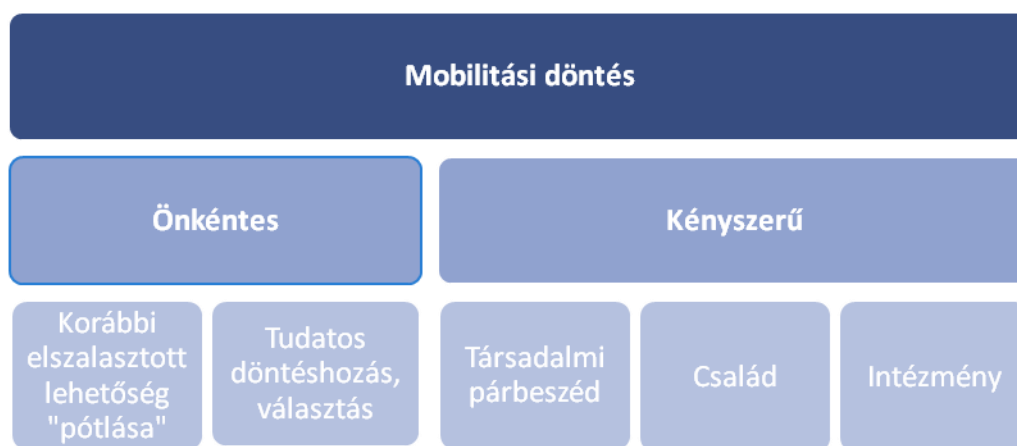
*„Már úgy voltam, hogy az MSc-t tudatosan fogom felépíteni, és így már BSc-n tudtam, hogy megyek MSc-n Erasmusszal. Én már az MSc-felvételi előtt csináltam egy 3 éves tervet, hogy mikor mit veszek fel, és ebbe illeszkedtek a holland tárgyak is. Tehát abszolút **tudatos volt** az, hogy hova menjek. Nem is az Erasmus élmény kellett. Persze tudtam mások elbeszéléséből hogy nemcsak a tanulásról szól az Erasmus.”*(Hallg.1, diploma mobilitás, geográfus MSc hallgató, Hollandia)

„Napjainkban a magyar felsőoktatásba készülő fiatalok legnagyobb része tervezi, hogy a tanulmányai során hosszabb-rövidebb időt külföldön tölt majd – például csereprogramok révén, közös kutatási projektekben dolgozva, közös képzések során.” (Pongrácz, 2011, p. 284) A középiskolában ki nem használt lehetőség miatt választhatja a hallgató a felsőoktatási mobilitást. A kortársak körében jellemző csereprogramban való részvétel sarkallhatja az egyént a mobilizálódás melletti döntés meghozatalára. Ez esetben a középiskolától a felsőoktatásig vezető útig a kiutazás tudatos felkészüléséről beszélhetünk.

*„Ez a külföldi részképzés ez onnan jött, hogy amikor az egyetemre jelentkeztem már tudtam, hogy szeretnék kimenni külföldre cserediáknak tanulni. Mert irigyeltem azokat, akik a középiskolába mentek ki cserediáknak, mondjuk egy évre Amerikába. Csak ugye az nem ilyen ösztöndíj támogatás alapján ment, hanem a szülőknek a pénzén, így ebben én nem annyira tudtam részt venni. És én **elterveztem**, hogy biztosan ki fogok menni a 3 évem alatt Erasmusra.”* (Hallg.8, kreditmobilitás, gazdasz BSc hallgató, Olaszország)

*„**Elég régen elhatároztam**, hogy Erasmus ösztöndíjjal kint fogok tanulni, már gimis koromban igazából, mert már unokatestvérem volt Erasmus ösztöndíjjal kint, tehát mielőtt jelentkeztem egyetemre, már elhatároztam.”* (Hallg.11, kreditmobilitás, gépészmérnöki BSctanulmányok, Németország), *„Még középiskolába volt egy egyetemista ismerősöm és tőle hallottam először. Nagyon tetszett az ötlet és úgy gondoltam, hogy **ha nekem is lehetőségem lesz rá, én is élek a lehetőséggel**. Volt egy olyan (középiskolai) osztálytársam, aki kiment, de igazából ez nem egy nonprofit szervezet volt, és nem engedhettem volna meg magamnak. Egy hetes program volt.”* (Hallg.4, kreditmobilitás, gazdasz BSc hallgató, Olaszország)

Az 1. sz. ábrával szemléltetni kívánom az eddig leírt eredményeket összefüggéseiben.



1. ábra: A hallgatók mobilitási döntését befolyásoló néhány tényező

Forrás: saját szerkesztés

4.3A célország-választás körülményei

A külföldi mobilitás melletti döntést követi a célállomás kiválasztása. A hallgatók Európa számos országában folytathatnak tanulmányokat. Egy magyar felmérés Erasmus-hallgatókat kérdezett meg, akik számára a célország kiválasztásában a nyelv és a megvalósítás pénzügyi feltételei voltak a döntő tényezők. Ugyanezen hallgatók 90%-akifejezetten az angol nyelv használatát preferálta, s a költségeknél a tandíj mértéke 15%-uknál volt még nagyon fontos mérlegelendő elem. (Rédei, 2014) Az általunk megkérdezett hallgatók szinte mindegyikénél a legelső szempont a nyelv volt. A hallgatók legtöbbször azt nézi, hogy az adott külföldi egyetemen angol nyelven oktatnak-e tantárgyat, vagy direkt az adott ország nyelvén szeretné hallgatni a kurzusokat, hogy azt a nyelvet megtanulja, mert az angol fejlesztését már nem érzi fontosnak.

„Hát nagyon sok minden meghatároz, szinte a **legfőbb meghatározó tényező, hogy milyen nyelven beszél a hallgató.** (I: Mhmm.) Ugye, a legtöbben angolul beszélnek, de azt látni kell, hogy (..) ugye mikor ezek a programok indultak, akkor a **külföldi egyetemeken** még nem volt elég számú **angol nyelvű kurzus** meghirdetve, tehát azért volt nehéz (I: Mhmm), most pedig egyre inkább a felé tolódik a tendencia, hogy a hallgató beszélje az adottnak a nyelvét és azon a nyelven tanuljon. Persze, itt most a nagy nyelvekről beszélünk (I: Mhmm), mert mondjuk Lengyelországban, Csehországban, ott természetesen angol nyelven lehet továbbra is tanulni. Tehát miután **a legtöbb hallgató angolul tanul, mindenképp az a fő szempont a célország kiválasztásánál, hogy hol tud elegendő számú, angol nyelvű kurzust felvenni.**” (Szakértő 1)

Az interjú elbeszélések során megfigyeltük, hogy a célállomás kiválasztásánál szerepet játszik a tanult szak. Tipikusan a germanisztikát vagy anglisztikát hallgató fiatalok jó gyakorlatot tudnak szerezni egy külföldi részképzéssel. Egyes gazdasági szakokon, a diploma megszerzéséhez két nyelvből elvárt nyelvvizsga. A nyelvi tényezőn kívül fontos a hallgatóknak az ország illetve város éghajlata, természeti környezete. Továbbá az intézmény-választás szempontjai között van annak minősége, tudományos tekintélye. (González et al. (2011) tanulmányában leírják, hogy ezek a tényezők (is) mérlegelési szempontok a mobilitásban: pl. a fogadó ország főbb beszélt hivatalos nyelve, mediterrán éghajlata és az intézmény tudományos elismertsége pozitívan befolyásolja az Erasmus hallgatói cserefolyamatokat. Az intézmény kiválasztásánál, annak minőségi aspektusból történő

megítélésében pedig szívesen kérnek tanácsot másoktól, például az adott országból érkező bejövő hallgatóktól.

„Elsőben jelentkeztem és Olaszországot írtam be elsőnek, **mert** ugye **nekünk a turizmus-vendéglátáson két nyelv kell**, és a nekem az angol mellett a második nyelvem az olasz, így azt szerettem volna tanulni illetve azért is választottam Lechit, a várost ahova mentem, mert az **tengerparton volt** és az nagyon sokat számított. Illetve bejelöltem még Finnországot és Lengyelországot, de ezek mindinkább az **angol miatt**. Nekem van egy barátnőm, aki volt harmadéven Lengyelországban, így általa tudtam sok információhoz jutni és ő is teljesen pozitív volt az egésztől, szóval ez meg inkább alátámasztotta, hogy beküldjem a jelentkezésemet, hogy akkor én Olaszországba szeretnék menni és akkor így meg is kaptam.” (Hallg.8, kreditmobilitás, gazdasz BSc hallgató, Olaszország)

„A középiskolába, [„D” város, Magyarország]-be jártam középiskolába, valahogy mindig bennem volt a környezetváltozás. [„D” város, Magyarország]-ból eljöttem [„M” város, Magyarország]-ra, és innen úgy éreztem, hogy ki kell zökkennem abból, ami itt van, tapasztalatokat szerezni külföldön. Az egyik tanárom buzdításán indultam neki a programnak még BA-n. Rengeteg országba lehet menni, de úgy gondoltam, hogy **németet mégiscsak Németországban lehet a legjobban tanulni**.” (Hallg.6, kreditmobilitás, germanisztika hallgató, MSc képzés, Németország)

A hallgató a célország kiválasztásánál több lehetőséget számba vett, tudatosan kizárta az egyes alternatívákat, a tanult nyelvek és a fejlesztendő nyelvek alapján választott, s aztán hozott döntést a fogadó intézményről: „Tanultam spanyolul, és arra gondoltam, hogy Spanyolországba **nem megyek, mert már tanultam, van nyelvvizsgám belőle**. Úgy voltam vele, hogy újabb nyelvet megismerek, ha van már lehetőség. Az is szempont volt nekem, hogy **megértsem a nyelvet**, ezért nem mentem Németországba, mert nem tudtam németül. Ugyanígy **kizártam** az északi országokat, ahol beszélnek **angolul**. **Csak a latin nyelvet ismertem**, így **szűkült a csoport** Spanyolországra és Olaszországra. Maradt Franciaország és Olaszország, s hogy azon belül melyik egyetem, nem volt preferenciám. Többen mondták, (rokonok, barátok) hogy Olaszország. Volt egy francia csaj is, ő tőle is megkérdeztem, hogy mit gondol: Franciaországba melyik a legjobb egyetem. De nem válaszolt és így döntöttem, mert aznap le kellett adnom a jelentkezést, hogy akkor Olaszország. Rákerestem interneten és nagyon tetszett az ország.” (Hallg.12, kreditmobilitás, bölcsész BSc hallgató, Olaszország)

A nem megfelelő nyelvtudás miatt a hallgató eleshet a számára természeti környezet szempontjából szimpatikus helytől, de ez még inkább motiváló erővel bírhat abban, hogy fejlessze a nyelvtudását, és egy későbbi lehetőség alkalmával eljuthasson kedvenc célországába: „Igazából BSc-n ott még inkább nem a szakmai része, hanem nagyon **északon van sok a hó, nagyon szeretem a havat** meg, hogy **angolt erősítsek**. Akkoriban még az angol nem volt az erősségem, inkább a német. mert géptanos voltam és kértek nyelvvizsgát, úgyhogy az így ki volt löve, de azért a szívem csücske maradt, hogy egyszer el kell menni, aztán, hogy megöregedtem lett angolom is egész jó, szakmailag is találtam olyan helyet ahova tudnék menni. (Hallg.9, kreditmobilitás, gépészmérnöki PhD hallgató, Németország)

Egy korábbi mobilitás tapasztalatai erősen befolyásolhatják a hallgató későbbi külföldi tanulmányi terveit a fogadó országot illetve várost tekintve. A diploma mobilitás során az oktatás nyelvén kívül még döntő tényező, hogy azt szakot, amire járni szeretne a hallgató, mely külföldi intézmény kínálja, s milyen pénzügyi feltételekkel.

„Most éppen [„A” város, Németország]-ben vagyok. Úgy sikerült eldöntenem, hogy alapképzésen [„B” város, Németország]-ba voltam és ellátogattunk [„A” város, Németország]-be. Nekem nagyon tetszett a német mentalitás, és [„A” város, Németország]-valamilyen szinten hasonlít kicsit [„M” város, Magyarország]-ra, az egész magyar környezetre, félig szovjet, félig nyugati. (...) Én HR-t szerettem volna tanulni, **néztem a tandíjat is, angolul szerettem volna tanulni**, és olyan helyen szerettem volna tanulni ami

tetszett, és elérhető szinten van és ahol reálisnak véltem, hogy engem fel fognak venni és tudok mellette dolgozni.” (Hallg.16, diploma mobilitás, gazdaság MSc tanulmányok, Németország)

KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmányban a mobilitást előteremtő körülményeket és okokat vizsgáltam interjúk segítségével. A mai globalizált világban már szinte elvárásaként hangzik a nyelvtanulás, a külföldi tapasztalatszerzés, mind a formális, mind pedig az informális közegben, tehát ezt az elvárást érzékelteti az állam, az oktatási intézmény, az egyén családja vagy a kortársai. Mint az a kvalitatív kutatásból kiderült, az intézmény nemzetközi kapcsolata, valamint a külföldi tanulmányutak tudatos terjesztése; a fiatal közvetlen környezetének mobilitási háttére meghatározó jelleggel bír a tanulmányi célú mobilitásban. Az elemzett interjúrészletek rávilágítottak azon intézményi és családi körülményekre, amik megindíthatják a hallgatókat az önálló külföldi „tanulmányi útra”. A társadalmi hálózatok ilyen módon kitüntetett szerepet képviselnek a hallgatói mobilitásban. A környezetből jövő impressziók okozta mobilitást nevezük kényszerűnek.

Amennyiben nem beszélhetünk külső „nyomásról”, akkor a hallgató önmagától, tudatosan készül a mobilitásra. Az interjú elbeszélésekből arra lehet következtetni, hogy általában az utóbbi eset áll fenn, tehát a hallgatók mobilitási döntése inkább tudatos. A célállomás kiválasztásánál pedig az első kiválasztási kritérium a nyelv, s azt követően veszik figyelembe a többi szempontokat.

IRODALOMJEGYZÉK

- Altissimo A., Bartels, A., Ardic T., Christen M., Cuenca C., Dabasi-Halász Zs., Däubler M., Díaz-Catalán C., Doszpoly P., Hemming K., Herz A., Hestholm R., Horváth K., Kmiotek-Meier E., Lipták K., Manafi I., Marinescu D., Muresan L., Nienaber B., Pallarés Cardona E., Roman M., Samuk S., Schlimbach T., Schröer W., Skrobanek J., Vysotskaya V., Zúniga R. (2017): Deliverable N D3.5 – *Patterns of youth mobility results from the qualitative case studies integrated public report*. In.: G.A. N. 649263 Mapping Mobility-Pathways Institutions and Structural Effects of Youth Mobility. Ed. Altissimo A., Bartels A., Herz A., Schröer W., Universität Hildesheim, Hildesheim
- Agabrian, M. (2004): Cercetare calitativă a socialului. Institutul European: Institutul European
- Bourdieu P. (1999): *Ökonomische Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital*. Soziale Welt. In. A társadalmi rétegződés komponensei. Válogatott tanulmányok. Szerk. Angelusz R. Új Mandátum Könyvkiadó. pp.183-198.
- Bullinger H., Nowak J. (1998): *Soziale Netzwerkarbeit*. Eine Einführung für soziale Berufe. Lambertus, Freiburg
- Czakó A. – Koltói L. (2012): Hallgatói mobilitás. Milyen háttérrel tervezik és valósítják meg az ELTE hallgatói és végzettjei külföldi tanulmányaikat? Fókusz. Felsőoktatási Műhely. (3. sz.) pp. 67-86.
- Conradson, D., Latham, A. (2005): Friendship, networks and transnationality in a world city: Antipodean transmigrants in London. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 32., 287-305. <https://doi.org/10.1080/1369183042000339936>
- Európai Bizottság (2014): The Erasmus Impact Study. *Effects of mobility on the skills and employability of students and the internationalisation of higher education institutions*. Publications Office of the European Union, Luxemburg

- Fekete, Zs., Szabó, I. (2017): *Útmutató a mobilitási ablak bevezetéséhez Magyarországon*. In.: Vilimi Kata. Tempus Közalapítvány
- Findlay, A., King, R., Stam, A., & Ruiz-Gelices, E. (2006). The changing geographies of UK students studying and working abroad. *European Urban and Regional Studies*, 13 évf. (4. sz.) pp. 291–318.
- Ghauri, P., Grønhaug, K. (2011): *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- González, CR., Mesanza, R.B., Mariel P. (2011): The determinants of international student mobility flows: an empirical study on the Erasmus programme. *Higher Education*. 62. évf., (4. sz.) pp. 413–430.
- Graßhoff, G.; Homfeldt, G.H.; Schröer W. (2016): *Internationale Soziale Arbeit. Grenzüberschreitende Verflechtung globale Herausforderungen und transnationale Perspektiven*. Beltz Juventa, Weinheim. 77.
- Grecu, M., Titan, E. (2016): Brain drain – brain gain, evidence from the European Union. *Journal of Applied Quantitative Methods*. 11 évf. (3. sz.) pp. 61–70.
- Kelle, U. (2007): *Computergestützte Analyse qualitativer Daten*. In: Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. (szerk.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg. pp. 485–502.
- King, R., Findlay, A. (2010): International student mobility literature review. Report to HEFCE, and co-funded by the British Council, UK National Agency for Erasmus. University of Sussex. Sussex Centre for Migration Research.
- Langerné Rédei Mária 2009. *A tanulmányi célú mozgás* Akadémia Doktori értekezés REG-INFO KFT Budapest
- Mihalik, A. (2012): *Hazai és nemzetközi hallgatói mobilitási programok: az Erasmus program sikerei*. Budapesti Gazdasági Főiskola. Külkereskedelmi Kar. Budapest
- OECD (2016): *Education at a Glance. OECD Indicators*, OECD Publishing, Párizs
- Pongrácz K. (2011): *"És mégis mobil a Föld" - nemzetközi hallgatói mobilitás a 21. század elején*. Educatio. 20. évf. (2. sz.) pp. 284–286.
- Rédei, M. (2007): *Mozgásban a világ. A nemzetközi migráció földrajza*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- Rédei Mária (2014): Vándorló diákok. *Demográfia*. 57. évf. (1. sz.) pp. 73–93.
- Röhrle, B. (1994). *Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Sántha, K. (2011): *Abdukció a kvalitatív kutatásban. Bizonytalanság vagy stabilitás?* Eötvös József Könyvkiadó, Budapest
- Sik, E. (2011): *A migráció szociológiája 2.: Európai trendek a felsőoktatásban a XXI. század első évtizedében*, elektronikus tananyag, ELTE, Budapest
- Sin, I. L. (2009): *The sapiration for social distinction: Malaysian students in a Bristch university*. *Studies in Higher Education*, 34 (3), 285–299.
- Ward, R. A., & Spitze, G. D. (2007): Nestleaving and coresidence by young adult children: The role of family relations. *Research on Aging*, 29 évf., pp. 257–277.
- Waters, J., Brooks, R., Pimlott-Wilson, H. (2011): Youthful escapes? British students, overseas education and the pursuit of happiness. *Social & Cultural Geography*, XII. évf. (5. sz.), pp. 455–469. <https://doi.org/10.1080/14649365.2011.588802>
- Wolf, D., Freedman, V., Soldo, B. (1997): The division of family labor: Care for elderly parents. *Journal of Gerontology*, 52B, 102–109.

Eurostatadatbázis. Share of mobile students from abroad enrolled by education level, sex and country of origin. Letöltve: 2017.09.11. [Letöltve: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>]

UNESCO adatbázis. Education. International student mobility in tertiary education. Inbound students. Inbound internationally mobile students by country of origin. (A nemzetközi mobilt hallgatók bejövő rátája származási ország szerint) Letöltve: 2017.09.11. [Letöltés: <http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?queryid=172>]

UNESCO adatbázis. Education. *Net flow of internationally mobile students*. (A nemzetközi mobil hallgatók nettó rátája) Letöltve: 2017. 09.10.

[Letöltés: <http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?queryid=172>]

A magyar felsőoktatási rendszer. felvi.hu. Letöltve: 2016.11.28. [Letöltés: https://www.felvi.hu/felveteli/jelentkezes/a_magyar_felsooktatas/Felsooktatasi_rendszer]

LAKÓINGATLANOKKAL KAPCSOLATOS FONTOSABB FOGALMAK ÉS ÉRTÉKELÉSI MÓDSZEREK ISMERTETÉSE A HAZAI ÉS A KÜLFÖLDI SZAKIRODALOMBAN

DESCRIPTION OF THE IMPORTANT DEFINITIONS AND EVALUATION METHODS OF RESIDENTIAL REAL ESTATE IN THE DOMESTIC AND FOREIGN LITERATURE

Orosz Dániel

PhD hallgató, Miskolci Egyetem, 3515 Miskolc
Egyetemváros,0646565111daniel.oros77@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÁS

A lakóingatlan gyakran a háztartások legjelentősebb vagyontárgya, a lakásvétel vagy eladás pedig életünk egyik legfontosabb pénzügyi döntése. Tanulmányom célja, hogy bemutassa az ingatlannal, ingatlanpiaccal és lakóingatlannal kapcsolatos fontosabb fogalmakat a hazai és nemzetközi szakirodalom alapján valamint, hogy feltérképezsem az ingatlan árak értékelésének módszereit. A kutatásnak már van előzménye az OTDK versenyen „Lakóingatlanok piacának területi dimenziói a XXI. századi Magyarországon” című dolgozattal szerepeltem. A kutatás folytatásaként olyan új a korábbi dolgozatban még nem szereplő megközelítéseket szeretnék megvizsgálni, mint például a smart city programok hatása az ingatlanpiaci árakra. Eredményként egy olyan összefüggő áttekintést szeretnék kapni, amely segíti a doktori disszertációm elméleti háttérének a megalapozását.

SUMMARY

In many Hungarian households the most important asset is residential real estate, the apartment purchase or sale is one of the most important financial decision of our lives. The purpose of my paper is to present the most important concepts of real estate, real estate market and residential property on the basis of domestic and international literature and to explore the methods of valuing real estate prices. The research has already demonstrated on the OTDK competition with a title of Territorial Dimensions of the Residential Real Estate Market of the XXI. Century in Hungary. In this research I would like to explore new approaches that have not been included in the previous paper yet, such as the impact of smart city programs on real estate prices. As a result, I would like to get a coherent overview that helps to lay the foundations of the theoretical background of my doctoral dissertation.

1.BEVEZETÉS

A lakóingatlan sok magyar háztartás legjelentősebb vagyontárgya, a lakásvétel vagy eladás pedig életünk egyik legfontosabb pénzügyi döntése. Befolyásolja a korábbi generációk által felhalmozott vagyon, a jövedelem, az elhelyezkedés, a méret, az állapot és még számos jól vagy kevésbé jól mérhető tényező. Az ingatlanpiacot speciális jellemzők alapján részekre bontják és ezeket egymástól elkülönülten elemzik. Az ingatlanpiac részei a lakóingatlanok, üzleti ingatlanok és az ipari ingatlanok. A magyar lakáspiac mára kialakult egyik jellegzetessége, hogy az emberek tipikusan tulajdonosai az általuk lakott ingatlanoknak. Hazánkban ez nemcsak azt jelenti, hogy a lakosság nagy része saját tulajdonú lakásban lakik, még racionális ok esetén is nehezen válik meg lakásától (Soós, et al.2005). Ebben a tanulmányban szeretném bemutatni a különböző ingatlanpiaci fogalmakat és a leggyakrabban használt hazai és nemzetközi elemzési módszereket.

2.MÓDSZERTAN

Mivel ez a tanulmány egy elméleti összefoglaló, így szekunder kutatásra épül. A szakirodalmi áttekintéshez nagy segítséget nyújtott a Miskolci Egyetem könyvtára, illetve a nemzetközi szakirodalmak áttekintéséhez az internetes tudományos felületek (sciencedirect, google tudós), valamint a jogszabályokat tartalmazó internetes oldalak.

A tanulmány következő fejezetétől ismeretem az ingatlannal kapcsolatos fogalmakat, értékelési módszereket, illetve az újabb hazai és külföldi kutatások közül néhányat a témában.

3.EREDMÉNYEK

3.1 Az ingatlanpiaci fogalmak és elemzési módszerek áttekintése

3.1.1Az ingatlan és lakóingatlan fogalma

Az ingatlan kifejezés gyakran előfordul a mindennapi életben, gondolhatunk itt például: újsághirdetésekre, reklámokra, ingatlannal foglalkozó vállalatokra, adásvételi szerződésekre, hagyatékozásra, ajándékozásra stb. Az ingatlan fogalma jogszabályokban is fellelhető.

„Az Ingatlan-nyilvántartásról szóló jogszabály alapján az ingatlan- nyilvántartás tárgya az ingatlan. Az alapegység az önálló ingatlan. Önállóan minősül az az ingatlan, amely a többi ingatlantól függetlenül, önállóan birtokolható, eladható, elajándékozható, stb. Két fajtája van: a földrészlet és az ún. egyéb önálló ingatlan. Az utóbbi kategóriába tartozik pl. az öröklakás, a szövetkezeti lakás, vagy az az épület, amelynek tulajdonosa a föld tulajdonosával nem azonos személy. Az egyéb önálló ingatlanokon belül a következő csoportokat különítik el:

- az önálló tulajdonú épület,
- a közterületről nyíló pince,
- a társas szövetkezeti ház önálló részei”.(1997.évi CXLI.tv.)

Az Országos Építésügyi Szabályzat az alábbi ingatlancsoportokat állította fel a városok és községek területeinek területfelhasználási egységekre történő sorolásával:

- lakóterületek,
- üdülőterületek,
- intézményi területek,
- ipari és raktár területek,
- zöldterületek,
- erdőterületek,
- mezőgazdasági rendeltetésű területek,
- egyéb rendeltetésű területek.

Ezen egységekben szereplő ingatlanok a települések közigazgatási határaival szembeni viszonyát az alábbiak szerint határozták meg:

- belterületi ingatlanok,
- külterületi ingatlanok.

Mivel dolgozatomban leginkább a lakóingatlanokkal szeretnék foglalkozni, ezért szeretném annak a fogalmát is tisztázni a következőekben. A 253/1997. (XII. 20.) Korm. rendelet az országos településrendezési és építési követelményekről a lakást a következőképpen definiálja: „A lakás olyan huzamos tartózkodás céljára szolgáló önálló tartózkodási egység, melynek lakóhelyiségeit, főzőhelyiségeit, egészségügyi helyiségeit, közlekedő helyiségeit és tároló helyiségeit úgy kell kialakítani, hogy azok együttesen lehetővé tegyék:

- a pihenést és az otthoni tevékenységek folytatását,
- a főzést, mosogatást és az étkezést,

- a tisztálkodást, a mosást, az illemhely-használatot,
- az életvitelhez szükséges anyagok és tárgyak tárolását tervezési program szerint.”

Alakásnak fűthetőnek kell lennie, lehetőleg minden helyiségben a rendeltetésnek megfelelő szellőzést, természetes megvilágítást biztosítani kell.

Egy másik meghatározás szerint: a lakás olyan összefüggő helyiségcsoport, amely a

- helyiségei,
- közművesítettsége,
- melegvíz-ellátása,
- fűtés módja,

alapján valamelyik komfortfokozatba (összkomfortos, komfortos, félkomfortos, komfort nélküli) sorolható.

3.1.2 Az ingatlan (real estate), lakó ingatlan (dwelling house/residential estate) definíciója az angol szakirodalomban

„Az ingatlan (real estate), a föld és bármi, ami rajta rögzített, mozdíthatatlan, vagy hozzá tartósan kapcsolódó tartozékok, mint például: épületek, kerítések, utak, növényvilág, csatornák, közüzemi hálózatok és falak. Az ingatlan tulajdonjog magában foglalja a levegő jogokat, ásványi jogokat és a felszíni jogokat, amelyek megvásárolhatók, bérbe adhatók, eladhatóak együtt vagy külön-külön. Angolul nevezik még realproperty-nek és realty-nek is” (<http://www.businessdictionary.com/>).

„A lakó ingatlan (Dwelling house/residentialestate), a lakóház egy ház vagy egyéb szerkezet, amelyben egy személy él. Ez lehet a lakóhelye, vagy tartózkodási helye. A vagyon-jog szerint, a lakóház tartalmazza a házat és a hozzá kapcsolódó melléképületeket és mindent, ami kapcsolatban áll a házzal. A büntető-jog szerint, a lakóház olyan épület vagy épületrész, sátor, lakóautó, vagy egyéb olyan zárt terület, amely alkalmas emberi ott tartózkodásra” (<http://definitions.uslegal.com/>).

3.1.3 Az ingatlanértékelés és az ingatlanpiac fogalma

„Az ingatlan-értékelés: a föld-, és víz, valamint az azokon lévő vagyontárgyak, és azokhoz kapcsolódó jogok gazdasági értékének, vagy értékhatárának a meghatározása. Az ingatlan értékét az árakból vezethetjük le lényegében kétféleképpen:”(Nyiri,2010 p. 9)

- hasonló üzletkötések középértékeként, figyelembe véve az értékmódosító tényezőket,
- hasonló üzletkötésekből többváltozós matematikai modellek segítségével.(Nyiri,2010 p. 9)

„Az ingatlanpiac olyan egyének, illetve vállalatok csoportja, akik egymással kapcsolatban állnak ingatlanügyletek lebonyolítása céljából. A piaci szereplő lehet vásárló, eladó, bérlő, haszonbérlő, fejlesztő, építési vállalkozó, igazgató, beruházó vagy ügynök. Főbb szektorai.

- lakóingatlanok (családi házak, többlakásos bérházak stb.),
- kereskedelmi célú ingatlanok (irodaépületek, szállodák stb.),
- ipari vagy üzemi ingatlanok (termelőüzemek, raktárak, stb.),
- mezőgazdasági célú ingatlanok, termőföldek,
- különleges rendeltetésű ingatlanok,
- egyéb ingatlanok.”(Nyiri,2010 p. 10)

Dolgozatom az ingatlanpiac szektorai közül a lakóingatlanokra fókuszál a későbbiekben.

3.1.4 Ingatlan értékelési módszerek

A termőföldnek nem minősülő ingatlanok hitelbiztosítéki értékének meghatározására a következő módszertani elveket tartalmazza 25/1997. (VIII. 1.) PM rendelet. A hitelbiztosítéki érték valamely ingatlannak az óvatos becslés alapján meghatározott értéke.

Piaci összehasonlító adatok elemzésén alapuló értékelésen azt a módszert értjük, amely a már megtörtént, konkrét és ismert adásvételi ügyletek árainak a vizsgált esetre való kiterjesztésével, összehasonlításával történik. Fő lépései:

- az alaphalmaz kiválasztása
- összehasonlításra alkalmas ingatlanok kiválasztása, adatainak elemzése
- fajlagos alapérték meghatározása
- értékmodosító tényezők elemzése
- a fajlagos alapérték módosítása, fajlagos érték számítása
- végső érték számítása a fajlagos érték és az ingatlan mérete szorzataként (25/1997. (VIII. 1.) PM rendelet)

A hozamszámításon alapuló értékelési módszer egy olyanfajta értékelés, amely az ingatlan jövőbeni hasznainak és az ezek megszerzése érdekében felmerülő kiadások különbségéből vezeti le az értéket. Az érték megállapítása azon az elven alapszik, hogy bármely eszköz értéke annyi, mint a belőle származó tiszta jövedelmek jelenértéke. Fő lépései

- az ingatlan lehetséges használati módjainak elemzése
- a jövőbeli bevételek és kiadások becslése használati módonként
- jövőbeli pénzfolyamok felállítása használati módonként
- a tőkésítési kamatláb meghatározása
- a pénzfolyamok jelenértékének meghatározása
- a legmagasabb jelenérték kiválasztása, mint hozamszámításon alapuló érték(25/1997. (VIII. 1.) PM rendelet)

A költségalapú értékmegközelítés lényege, hogy az ingatlan újra-előállítási költségéből le kell vonni az idő múlása miatti avulást, majd ehhez kell hozzáadni a felépítményekhez tartozó földterület értékét. Ez a módszer fejezi ki legkevésbé a tényleges piaci viszonyokat. Építés alatt lévő létesítménynél, károsodott létesítménynél, takart műtárgynál valamint olyan esetekben alkalmazható, ha más módszer nem áll rendelkezésre. Fő lépései:

- a telekérték meghatározása
- a felépítmény újraépítési, vagy pótlási költségeinek meghatározása
- avulások számítása
- a felépítmény újra-előállítási költségéből az avulás levonása és telekértékkel való összegzése(25/1997. (VIII. 1.) PM rendelet)

3.1.5 Nemzetközileg is alkalmazott módszerek

Joseph M. Silverstein House Price Indexes: Methodology and Revisions című művében bemutatja a lakóingatlanok árindexének kiszámítási módszereit:

A középérték eladási ár módszert (median sales price method) nem a legjobb módszernek tartja a szerző, mivel szerinte nem a lakáspiaci helyzetet mutatja be, hanem inkább a változást az eladott lakások minőségében. Akkor azonban használható, ha nincs elég adat és hasonló jellegű lakásokat vizsgálunk.

A többszöri eladáson alapuló módszer (repeat-sales methodology) az egyik legjellegzetesebb módja a lakásárindexek kiszámításának. Ugyanazon ingatlan két időpontban megfigyelt ára közötti különbség tisztán csak az árváltozást mutatja meg, és ezzel teljesen kiszűrjük a házak sokféle minőségi tulajdonságait. Ez azzal jár, hogy csak azoknak az ingatlanoknak az adatai vehetők figyelembe, amelynek már több eladási árát is tudják. Először Bailey, Muth és Nours 1963-ban használták ezt a módszert az ingatlanok sokféleségéből adódó probléma kezelésére. A következőkben a Statisztikai Szemle 85.évfolyam 3.szama alapján részletesebben ismeretlem ezt a módszert.

$$y_i = \log \left(\frac{P_{i,s_i}}{P_{i,b_i}} \right) = P_{i,s_i} - P_{i,b_i} = \log \left(\frac{M_s}{M_b} \right) + u_{i,s_i,b_i} = m_i - m_b + u_{i,s_i,b_i} \quad (1.)$$

"ahol az i -edik ingatlant i b időpontban $P_{i,b}$ áron vásárolták és i s időpontban $P_{i,s}$ áron adták el, így i, t az i -edik ingatlan t -edik periódusbeli árának logaritmus. Ennek megfelelően y az eladási és a vételi ár hányadosának logaritmus (ami nagyjából az áremelkedés mértéke százalékos formában). M_t az ingatlanok általános árszintje a t -edik periódusban, m_t az árindex logaritmus, u pedig a véletlen hibatag."

Az általános árindexet az előző képlet átalakításával lehet kiszámítani.

$$y_i = \log \left(\frac{P_{i,s_i}}{P_{i,b_i}} \right) = \sum_{t=0}^T m_t x_{i,t} + u_{i,s_i,b_i} \quad (2.)$$

Mátrixformátummal rövidítve:

$$y = X m + u \quad (1) \quad (3.)$$

"ahol X egy 0, 1 és -1 elemeket tartalmazó mátrix, melyben az i -edik sor j -edik eleme -1, ha a mintában szereplő i -edik ingatlant a j -edik periódusban adták el először, és 1, ha a j -edik periódusban váltott tulajdonost másodszor, azaz: $x_i = [.. 0 -1 0 0 1 0 ..]$.

Ha egy ingatlant kettőnél többször is eladtak az adott időszakban, akkor egy ingatlanhoz több megfigyelés is tartozhat. Egy adat származhat az első és a második eladás közötti árváltozásból, egy másik pedig a második és a harmadik eladás közötti árváltozásból. Amennyiben a hibatag független azonos eloszlású (FAE) nulla várható értékkel, akkor az (1) egyenlet OLS-bebecslésével (legkisebb négyzetek módszere) kapható az árindex sorozata. Konstans tag nélkül végezve a becslést kaphatjuk az m_t együtthatók becslött értékét, és ebből képezhető az m_t $M_t = e$ index."

"Szokásos eljárás a kezdőperiódus értékét 100-ra normálni. Természetesen ez egy egyszerű művelettel megoldható: $\overline{M}_t = 100 e^{m_t - m_0}$. Ha az index értéke sűrű időszakra (havi gyakorisággal) készül, akkor sok együtthatót kell becsülni. Ha az időtávok rövidege miatt kevés adat áll rendelkezésre egy-egy időszakban, akkor X mátrix oszlopai hasonlóak lehetnek, így felléphet a multikollinearitás veszélye. Ez ellen a legkönnyebb úgy védekezni, hogy hosszabb időtávú (negyedéves, éves) indexet kell készíteni. Szükség esetén technikailag is kezelhető a probléma, Webb [1981] maximum likelihood módszerrel ekvivalens GLS-bebecslést (általánosított legkisebb négyzetek módszere) javasol a multikollinearitás kezelésére. A TEA-bebecslések esetében általános megfigyelés, hogy amikor hosszabb idő telik el a tranzakciók között, nagyobb a hibatag értéke, azaz a hibatag varianciája függ az eladások között eltelt időtől, így az azonos eloszlására tett feltevés nem teljesül. "

A hedonikus módszer (hedonic methodology) azt használja ki, hogy az ingatlan értéke a tulajdonságaitól függ és ezek hatását regresszió számításal kiszűrve kaphatjuk meg az általános árszintváltozást. A hedonikus módszerben döntő kérdés az ingatlan értékét befolyásoló tényezők megtalálása. John F. Kain és M. Quigley a Measuring the Value of Housing Quality (1970) című tanulmánya például 39 magyarázóváltozót vizsgál a regresszióban, amelyet négy különböző csoportba osztottak. Nehéz módszernek tartják amiatt, hogy minőségi jellemzőkre van szükség illetve sokszor nincs ezekre megfelelő adat.

A hibrid (vegyes) módszer (hybrid repeat-sales/hedonic methodologies) ötvözi a többszöri eladáson alapuló és a hedonikus módszer előnyeit. „Ha rendelkezésre állnak többszöri

eladáson alapuló adatok, akkor a becslési eljárással kiszűrhető az ingatlan egyedi jellemzőinek befolyásoló hatása, így azonos nagyságú mintán a TEA-módszer hatásosabb, mint a hedonikus. A hibrid módszer azzal tökéletesíti a hedonikus módszert, hogy felhasználja az ismételt eladásokból származó információt is, így az index becslése hatásosabb lesz (Horváth, 2009)."

A hibrid módszer a korlátozott hedonikus módszert teszi hatásosabbá, amellet, hogy az információkat hatékonyan felhasználja, a korlátozott hedonikus módszer hátrányai is érvényesülnek (Horváth, 2009).

3.2 Kutatási előzmények ingatlanpiaci témában

Ebben a fejezetben szeretnék bemutatni néhány a témával foglalkozó újabb tanulmányt, hogy átfogó képet kapjunk, arról milyen kérdéseket vetnek fel és, hogy milyen módszereket alkalmaznak a tudományos kutatásokban. Először néhány hazai példát szeretnék bemutatni, majd tesztek egy kis nemzetközi kitekintést is, időrendi sorrendben bemutatva.

3.2.1 Hazai kutatások

Magyarország ingatlanpiaci helyzetét mutatja be az Ingatlangazdaságtan című mű rendszerváltást követő időszakban. Az írók arra törekedtek, hogy a magyar szempontokat szem előtt tartva összefoglalják mindazon elveket és gyakorlaton alapuló megközelítéseket, amit az ingatlangazdaság tartalmi részének gondoltak. Többek között bemutatják a vagyoneértékelési módszereket és gyakorlatait, az ingatlanfejlesztés gyakorlatát, az ingatlanpiaci marketinget, az ingatlanfinanszírozást valamint a lakásgazdaságot és lakáspolitikát (Soós et al., 2005).

A világ országaiban történő áremelkedés okait vizsgáló, majd a magyarországi lakásár emelkedéssel foglalkozó kutatásban, a kutató több módszert is bemutat köztük az egyszerű mutatókkal történő számításokat, a többszöri eladáson alapuló módszert, a hedonikus módszert, a hibrid (vegyes) módszert. Arra a következtetésre jutott a szerző a módszerek segítségével, hogy a vizsgált időszakban a lakásár emelkedés Magyarországon jelentős volt és a közeljövőben további emelkedésre lehet számítani (Horváth, 2008).

Horváth és Székely tanulmánya a hedonikus módszerrel foglalkozik. A különböző hedonikus számításokkal azt megvizsgálták, hogy vannak-e a magyar lakáspiacnak olyan sajátosságai, melyek következtében a más-más módszerek eltérő eredményt adnak. Az a következtetés vonható le, hogy a lakáspiac meglehetősen stabil összefüggésekkel jellemezhető, így mindegyik megoldás jó eredményre vezetett (Horváth és Székely, 2009).

A Közép-európai Egyetem kutatója arra a megállapításra jutott, hogy a demográfiai okok miatt csökkenő kereslet, hatással van/lesz a lakásárakra, 2020-ra akár 10%-nyi negatív hatás is várható. Az első differenciák (FD) módszerrel jutott erre a következtetésre (Farkas, 2011).

Az Ezen múlik a lakáspiaci fordulat című tanulmány a lakásárakat meghatározó tényezőkkel foglalkozik, és azzal, hogy Magyarországon mikorra várható a lakásárak újbóli emelkedése. A vizsgálat alapját képezte a GDP-növekedése, valamint a lakásárak változásának összehasonlítása az egyes országokra nézve. Megállapítható, hogy ez két tényező szorosan összefügg egymással, de belátható, hogy csak a GDP egymaga teljes mértékben nem magyarázza a lakásárak alakulását (Horváth, 2014).

Békés és szerző társai egy a magyarországi lakóingatlanok árszintjére ható tényezők vizsgálatáról írtak tanulmányukban, amiben hedonikus és empirikus módszert alkalmaztak, arra az eredményre jutottak, hogy a települések jellemzői erősen befolyásolják a magyarországi lakásárakat. A tanulmányból kiderül, hogy a két legfontosabb tényező a települések lakosság száma és belterülete, illetve az adott településen élők átlagos jövedelme.

Igazolva lett az is, hogy a geográfiai jellemzők is nagymértékben befolyásolhatják az árakat, ilyen lehet például a víz közelsége (Békés et al., 2016).

Horváth és szerző társai egy öt indikátor alapján végzett irodapiaci ciklust vizsgáló tanulmányban a mutatók késleltetési és előrejelző viszonyainak elemzése során, arra a következtetésre jutottak, hogy az irodapiaci hozamban bekövetkezett változást követően kb. három-négy hónapos késéssel azonosítható a reakció az üresedésben és a bérleti forgalomban. A bérleti díjak és az új épületek átadása egy év elteltével reagált. A vizsgálatot a ciklikus fordulópontok azonosítása alapján is elvégezték (Horváth et al., 2016).

Az FHB Lakásárindex a magyarországi lakóingatlan árak alakulását méri. Negyedévenként készítenek kimutatásokat, a már említett hedonikus ármódszerrel, mivel ezzel ki tudják szűrni Budapest torzító hatását is (<http://www.fhbindex.hu/>).

3.2.2 Külföldi kutatások

A House price appreciation rates and level of maintenance fő célja, hogy a lakás árak értékcsökkenési rátáját kiszámítsa az ingatlan karbantartási szintje és elhelyezkedése alapján. Kiegészítette a tranzakciós ár adatokat a tulajdonosoktól a karbantartási szintről kapott információkkal. Az eredmény azt mutatta, hogy a karbantartási szint lényeges hatással van az árszintre. A karbantartás csökkenti az értékcsökkenési rátát, mivel az ingatlan fizikai romlását a karbantartás lelassítja. Ahhoz, hogy ki tudja számolni a karbantartás milyen hatással van az amortizációs rátára, izolálta karbantartási szint és az ingatlan kora közötti kölcsönhatást, ami lehetővé tette azt, hogy megtudja milyen hatással van a karbantartás az ingatlan tényleges korára. A külső és belső karbantartási szinteket külön-külön megvizsgálta. Azt kapta eredményül, hogy az amortizációs ráta szignifikánsan különbözik a felújított ingatlan a felújításra szoruló ingatlantól (Wilhelmsson, 2008).

Egy kínai értekezésben az ingatlan piaci trendváltozást vizsgálták 1998 és 2010 között klaszter analízis módszerrel. Azért volt erre szükség, mert Kínában a vizsgált időszak eleje és vége közötti lakáseladások száma a 18-szorosára emelkedett és az árak pedig a két és félszeresére. Arra a következtetésre jutottak, hogy a makrogazdasági politikának kellene helytállóbbnak lennie a vizsgált városok némelyikében (Kun Guo et al., 2012).

Zujo és szerző társai három ex- Jugoszláv ország (Bosznia és Hercegovina, Horvátország és Macedónia) ingatlanpiaci helyzetének vizsgálatát tartalmazó tanulmányban költségalapú módszert használtak, és a következő inputokat vizsgálták: építési költség, föld értéke, a telek körüli környezet, különböző engedélyek költségét, az építmény korát és a várt élettartamát, amely alapján ki tudták számolni az értékcsökkenést is. A három közül a legrosszabb helyzetben az ingatlan értékbecslés területén Bosznia és Hercegovina található. Az elvárt standardoknak és szabályoknak a legjobb tapasztalatokon, valamint az EU-s standardokon kellene alapulnia az ingatlan értékbecslés területén a három országban (Zujo et al., 2014).

Az Urban Land Institute és a PwC közös, Emerging Trends in Real Estate Europe 2015 című előrejelzéséből az derül ki, hogy Európa fő ingatlanpiacain az első osztályú ingatlanok iránti fokozott verseny és a pénzbőség a másodosztályú ingatlanok és felzárkózó piacok felé mozditja a befektetőket. Új piacok felé fordulnak a befektetők, növekszik azon városok népszerűsége, amelyeket a legutóbbi piaci válság érzékenyen érintett. Budapest 2015-ben öt helyet lépett előre a befektetők számára vonzó városok listáján, ami bizonyítja, hogy a befektetők érdeklődnek a közép-kelet-európai ingatlanpiac iránt.

Az Age, demographics, and the demand for housing című tanulmányban, egy huszonöt éve készült tanulmány (Green és Hendershott-1996) eredményét vették alapul, miszerint a masszív demográfiai változások nem okoznak lakáspiaci krízist az Egyesült Államokban. A tanulmány aktualitását az adja, hogy egy korábbi nagy generáció már elérte a nyugdíjas kort, vagy lassan el fogja érni. Ugyanakkor az ezredfordulós generáció (Millennials) az Egyesült

Államok történetének legnagyobb generációja, most szembesül a problémákkal, például a relatíve magas bérleti díjakkal a jövedelmekhez képest, illetve a lakáspiac változékonyságával. Az elemzés során a fizetési hajlandóságot és a népszámlálások legfrissebb adatait vették figyelembe. Először a hedonikus módszerrel megbecsülték a lakásárakat, a második lépésben a háztartás jellemzőit vizsgálták meg, majd a kapott eredmények alapján készítettek egy lakáspiaci kereslet előrejelzést. Az eredmény alátámasztotta a régebbi tanulmány állítását, tehát a nagy demográfiai változások az Egyesült Államokban nem okoznak lakáspiaci krízist. Ez köszönhető annak, hogy az oktatási és jövedelmi szint relatíve sokkal magasabb, mint az előző generációknál, így a mostani és a későbbi idősebb emberek és többen tudnak költeni, mint korábban. Továbbá az ezredfordulós generáció (Millenials) fogja növelni a lakások iránti aggregált keresletet, bár előrejelzésük szerint ez a növekedés szerény lesz (Green and Lee, 2016).

Grum és Govekararra keresték a választ, hogy milyen kapcsolat van a lakásárak és a különböző makroökonómiai mutatók között eltérő társadalmi környezetben. Hipotézisük alapján, azt feltételezték, hogy az árak alakulása a munkanélküliséggel, a GDP-vel, a részvényindexekkel és az ipari termeléssel függ össze a választott országok fővárosaiban. Többváltozós regressziós modellel kimutatták, hogy az egyes fővárosokban más-más változó van leginkább hatással a lakásárakra (Grum and Govekar, 2016).

4.KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az eddigi szakirodalmi kutatásaim során számos módszerrel találkoztam az ingatlan árak meghatározására, mind a hazai, mind a külföldi szakirodalomban. Ilyen módszerek például a klaszteranalízis, hedonikus módszer, költségalapú módszer. Ezen szakirodalmi áttekintések után három következtetést fogalmaztam meg a jövőbeli kutatásomhoz.

Az ingatlan árak alakulásának tényezői komplex rendszert alkotnak, amelyek megismerhetők, ill. pontosíthatók a szakirodalomból ismert területi elemzési módszerek segítségével

A kemény tényezőkön túl sokszor puha tényezők, esetleg nem feltétlenül racionális alapokon nyugvó várakozások jelentős mértékben eltéríthetik az ingatlanárakat a várható értékektől. Ezen puha tényezők megismerése és modellezése tovább pontosítja az ingatlanárak alakulására vonatkozó összefüggések rendszerét.

Település és térség specifikus tényezők is azonosíthatók az ingatlanok piacán, melyek kiegészítik az általános modellek megállapításait.

IRODALOMJEGYZÉK

- Békés G., Horváth Á. és Sápi Z., 2016. Lakóingatlan-árak és települési különbségek. MTA Közgazdaság-és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság-tudományi Intézet, 39 p. Farkas M., 2011 Housing Demand and Demographics Trends: Evidence from Hungary, Budapest, 42 p.
- Green, R.K. és Lee, H. 2016. Age, demographics, and the demand for housing, revisited Regional. Science and Urban Economics, volume 61. pp. 86-98.
- Grum, B. és Govekar, D.K., 2016. Influence of Macroeconomic Factors on Prices of Real Estate in Various Cultural Environments: Case of Slovenia, Greece, France, Poland and Norway. Procedia Economics and Finance, volume 39. pp. 597-604
- Guo K., Wang, J., Shi, G. és Cao, X., 2012. Cluster analysis on city real estate market of China: based on a new integrated method for time series clustering. Procedia Computer Science, volume 9., pp. 1299-1305
- Horváth Á., 2009. Az 1995 óta tartó lakóingatlan-áremelkedés mérése és okai. Budapest, 110 p.

- Horváth Á. Székely G., 2009. Hedonikus módszer alkalmazása a használt lakások áralakulásának megfigyelésében. Statisztikai Szemle, 87. évfolyam 6. szám, pp. 595-607
- Horváth Á. et al., 2013. Hat-e a lakóingatlanok árára az energiahatékonyság?, Közgazdasági Szemle LX. évfolyam, pp. 1025-1042
- Horváth Á., 2014. Ezen múlik a lakáspiaci fordulat
<http://blog.defacto.io/post/89647209080/ezen-m%C3%BAlik-a-lak%C3%A1spiaci-fordulat>
[Letöltve: 2016.09.28.]
- Horváth Á., Révész G., és Sági Z., 2016. Irodapiaci ciklusok jellemzése a hozam, a bérleti forgalom, az üresedés, a bérleti díjak és az új átadás alapján. MTA Közgazdaság-és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság-tudományi Intézet, 31 p.
- Nyíri J, 2010, Földminősítés és az ingatlanértékesítés 3. pp. 9-10.
- Silverstein, J.M., 2014. House Price Indexes: Methodology and Revisions. Research RAP, 14 p.
- Soós J. 2005. Ingatlangezdaságtan. KJK-Kerszöv, Budapest, 583p.
- Tóth G. 2013. Az elérhetőség és alkalmazása a regionális vizsgálatokban, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 146. p.
- Urban Land Institute és a PwC, Emerging Trends in Real Estate Europe (2015)
- Willhelmsson, M., 2008. House pricedepreciation rates and level of maintenance. Journal of Housing Economics, volume 17 pp. 88-101.
- Zujoa, V., Car-Pusich, D. és Zileska-Pancovskac, V., 2014. Cost and Experience Based Real Estate Estimation Model. Procedia. Social and Behavioral Sciences, volume 119. pp. 672-681
1997. évi CXLI. törvény az ingatlan-nyilvántartásról
- 25/1997. (VIII. 1.) PM rendelet
- 253/1997. (XII. 20.) Kormányrendelet
- Országos Építésügyi Szabályzat
- <http://www.businessdictionary.com, realestate>, [Letöltve: 2016.09.30.]
- <http://definitions.uslegal.com, Dwelling house/residentalestate> [Letöltve: 2016.09.30.]
- <http://www.fhbindex.hu>, [Letöltve: 2016.10.05.]
- <http://www.jll.com>, [Letöltve: 2017.09.23.]

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE HIGHER EDUCATION AND THE ECONOMIC GROWTH: WHO HOW TO TEST IT?

ZsoltKrajcsik

PhD Student,

University of Miskolc, Faculty of Economics, Institute of Economic Theory and Methodology

SUMMARY

Articles published in the third wave of human capital research have a wide range of analytical tools. In some cases a narrative approach can be observed. The statistical analysis of these works is not described in detail or the authors work with non-statistical modelling. They want to support their conclusions by means of ratios, institutional factors and demographic explanations.(Sharma, 2014; Wolf, 2003; Mattoon, 2006; Bin and Yong, 2000; Hunyadi et al., 2000) The data analysis tools of articles presenting statistical analyses are on a wide scale, of which the statistical analyses, the causality tests and the regression models deserve to be mentioned.(Hunyadi et al., 2000)Two significant groups of publications can be distinguishedbased on statistical analysis. The first group includes multi-country statistical analyses, while the rest of the works aim to research a more detailed analysis of higher education in a country. The purpose of this article is to review and group the work of analyzing the relationship between economic growth and higher education over the last five years using meta-analysis

1. INTRODUCTION

Economic growth has recently become a key issue. In discussing this matter, it is indispensable to delimit the concept of economic growth and distinguish it from economic development. In a casual sense, growth and development are almost synonymous concepts, while according to Szentes, growth is narrower, and development is to be understood as a broader category. In this respect, growth is a quantitative change, which requires a quantitative approach, while during development, quality progresses from lower to higher levels. Here the qualitative approach dominates. (Szentes, 2011)

In the article I show how has the direction of analysis of economic growth and higher education changed since the end of the 1940's, how deeply and with what variables did researchers try to explore the relationship between variables.

The subject of economic growth is almost as old as economics, and we can see through the synopsis of development models that in the beginning the production factor-based growth models – and mostly works that emphasize the role of capital – dominated. Later, because of the low explanatory power of the research results, many authors looked after new directions of analysis. The most popular formalized models (see Domar 1947, Harrod 1948, Solow 1956, Romer 1986, and Lucas 1988) had quantitative aspects and they studied the production and the change in the value of per capita production in terms of savings or capital. (Bartha et al., 2013; Domar, 1947; Harrod, 1948; Solow, 1956; Romer, 1986; Lucas, 1988)

The low explanatory power of the so-called neoclassical models, and its quasi “failure”, encouraged researchers of the subject to include a number of new, so-called “soft factor” in their calculations other than production factors, savings or investments that create physical capital. According to Bartha and his co-authors, internal and external factors determine each economic model. The relationship between economic growth and higher education shows a

closer relationship with the former. Marshall's research focused on the role of human capital investment, Lucas explored human capital as a reproducible production factor, while Romer analyzed the positive external influence of research and development (R&D). North invented the institutional incentives, and Freeman examined the effects of innovation systems. (Bartha et al., 2013; Romer, 1986; Lucas, 1988; North, 1993; Freeman, 1995)

Although various economic schools and their representatives have different opinions on what and to what extent has an impact on economic performance, they mostly agree that higher education plays a role in economic growth. However, consensus has not been reached on the studied subject, and the publications available show a significant diversity in the toolkit of analysis as well as regarding the analyzed sample.

2. LITERATURE REVIEW OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ECONOMIC GROWTH AND HIGHER EDUCATION THROUGH THE NEW WAVE OF HUMAN CAPITAL RESEARCH

Among the best-known models of economic growth, one can find only a few that examines the deterministic effect between economic growth and higher education. In a broader approach, the emphasis is on the effect of human capital on economic performance, where higher education appears to be a dominant element in the second and third wave of human capital research.

The term human capital first appeared in William Petty's work in the 17th century, but the dramatic strengthening of the industrial revolution and industrial production significantly reduced human capital research and questioned their legitimacy. In the first half of the 20th century, Fischer contradicts the general economic thinking of the era that the population can not be regarded as a wealth. In the years following the Second World War, the research on economic growth was divided into two branches, one emphasizing the importance of physical capital, while the other direction of research focused on the human factor. (Ligeti and Ligeti, 2014)

The second wave of human capital research was the period from the end of the 1950s to the early 1970s. Becker's research centered on the different forms of training and their ability to create added-value. He developed a highly formalized model. Kuznets, in his immensely broad spectrum approach, studied the cumulation of human capital and analyzed the sources of human capital, thus evaluating the education in his model. According to Kuznets, the advancement of technical progress and human knowledge in addition to the expansion of the physical capital stock results in long-term growth of GDP. Kuznets' research explains that the yield of a physical capital unit is higher compared to the productivity of an earlier period, because there has been knowledge production as a result of the increase in the general knowledge level of the (macro) economy. (Tóthné Sikora, 2004; Kuznets, 1981) Denison examined the economic performance of the United States in the period 1948-1981 and found that the average growth rate of gross national product (GNP) was 3.2% of which one sixth was physical capital contribution, while the increase in work volume has improved economic performance to the same extent. The remaining growth residue, which includes education, knowledge expansion and innovation, took the remaining four parts out of the six. (Magas, 2002) During his research, Uzawa defined human growth as a key factor in economic growth. (Ligeti and Ligeti, 2014)

The significant changes in world economy of the 20th century, such as stagflation, shrinking and later disappearance of gold standard, the oil explosion, the growing European integrity or the emerging new economic powers have shown the limitations of research so far and sought new research directions. The third major wave of human capital research is still ongoing, and its representatives strive to overcome the neoclassical achievements and to adjust their

accomplishments to reality. For example, Lucas's growth theory focuses on human capital and the accumulation of knowledge. In his model, apart from the technological parameter, the homogeneous human resource stock is replaced by a qualitative approach of human capital allocation. In his model, the task of the decision-maker is to determine the optimal level of human resource allocation. (Lucas, 1988) According to Becker-Murphy-Tamura, the human resource allocation does not affect the rate of economic growth if the country's human resource supply is low. According to Azariadis-Drazen, human resources in a macroeconomy must reach a trigger level to start economic growth. (Valentinyi, 1995; Lucas, 1990; Becker et al., 1990; Azariadis and Drazen, 1990) The research results of Romer and Lucas have largely transformed the general professional beliefs of economic growth factors. According to Romer, increasing the social level of knowledge by x increases the output by more than x in case of a public good from a non-competitive market, so the expansion of knowledge level has a multiplicative effect on economic performance. (Romer, 1990; Meyer, 1995) (In their research, Mingat-Tan co-authors and Barro highlight that higher education is important for developed countries, while basic education determines the economic performance of developing countries most effectively. Hanushek and Wößman, in addition to their quantitative reviews, examine education from a qualitative point of view, emphasizing the importance of improving their quality in addition to the volume of expenditure. (Ligeti and Ligeti, 2014)

3. META ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ECONOMIC GROWTH AND HIGHER EDUCATION

In the second part of the article, I present the new or novel research related to the subject of the last 5 years structured. The second and third wave of human capital research differed considerably from the structure of previous, conventional growth models. Tables 1 and 2 highlight some of the researches after the turn of the millennium - without claim for completeness - that combine economic growth with some aspect of higher education. As a result of meta-analysis, I separated the reviewed literature into two groups. The first cluster is made up of works that contains comparative analysis of several countries, while the second one contains publications with more detailed analysis of a status of a country or a federal state.

Table 1: Works based on comparative analysis of countries
(Hanushek and Wößman, 2010; Reisz and Stock, 2012; Jin and Jin, 2014; Bloom et al., 2014)

Authors (year)	Research topic	Measuring level	Main findings
Hanushek and Wößmann (2010)	Relationship between education and economic growth	National level	The quality of higher education, measured by the cognitive abilities of those leaving higher education has a significant impact on economic performance. The latter is greatly influenced by the capabilities of the workers.
Reisz and Stock (2012)	Comparative analysis of countries about the relation of private higher education institutions and prosperity	National level	In some countries there is a positive relationship between the number of students

			enrolled in a private higher education institution and the per capita GDP, while in other countries it is negative. It has not been proven that economic development leads to the expansion of private higher education institutions. In the case of poorer countries, the number of those enrolled in a private higher education institution is higher.
Jin and Jin (2014)	The impact of the research of professors on economic growth	National level	There is a significant positive relationship between the research of professors and economic growth.
Bloom, Canning, Chan and Luca (2014)	Determining the factors of economic growth in the countries of Africa	National level	Higher education plays a significant role in the economic growth of African countries. In addition to technological progress, the increase of higher education contributes to achieving maximum economic performance.

Source: Self-designed

Table 1, without claim for completeness, shows that, both geographically and in terms of research, the impact of higher education on economic performance can be approached from many point of views. All authors agree that higher education has a significant impact on macroeconomic performance. This can be investigated either from the higher education's quality point of view, i.e. what kind of extra capabilities and competences do the outputs of the process have, or we can examine the research results of the scientists, and its adaptation in practice, or we can also find out what the key to economic growth in developing countries is. We can observe through the works, that the expenditures spent on higher education will also be rewarded at the social level, the performance of the economy improves, the standard of living increases, and the expansion of higher education results in a more conscious society. Many authors agree that the role of higher education in developed countries is more dominant than in developing countries. (Azariadis and Drazen, 1990)

Table 2: A more detailed analysis of a given country/countries
(Jaoul, 2004; Bashir et al., 2012; Pegkas, 2014; Sharma, 2014; Konstantiuk, 2015)

Authors (year)	Research topic	Measuring level	Main findings
Jaoul (2004)	The relationship between economic growth and higher education in France	National level, number of students	In the case of France, the expansion before World War II was supported by higher

	and Germany before the Second World War	studying in the field of science	education, but the same thing was not detectable in Germany.
Bashir, Herath and Gebremedhin (2012)	The relationship between West Virginia's higher education growth and the economic performance of the area	State of Virginia	Economic growth and the growth of income are mutually affecting each other.
Pegkas (2014)	Quantifying the impact of different levels of education on economic performance through the example of Greece	National level	Secondary and higher education contributes positively to economic growth.
Sharma (2014)	The transformation of higher education in India between 1950 and 2010	National level	India's higher education has a number of problems, for example, the ratio of gross enrollment is low, and considering the future generation, students do not acquire up-to-date knowledge.
Konstantiuk (2015)	The opportunities of higher education funding in Ukraine	National level	Education improves the efficiency of the workforce, reduces resource and energy consumption, increases competitiveness and productivity in society, improves profitability, increases workforce activity and promotes post-industrial growth, but it is questionable how all this will be financed in the future.

Source: Self-designed

The researches found in Table 2 undertake to reveal deeper relationships typically in case of a small number of analytical units. I believe that this is due to the fact that a better comparison at national level is possible with respect to the country's past, to its institutional environment and to the methodology of statistical data collection. For example, the lack of international qualitative indicators in many cases does not allow for comparisons between countries. Research that links a given country's economic performance with higher education often reveals deeper issues such as financing difficulties or deteriorating demographic data.

4. METHODOLOGICAL SUMMARY

Articles with deeper statistical analysis typically explain the change in economic performance by building a multivariate regression model. In many cases, however, the mathematical conditions of the models are not met, for example if the error is not homoscedastic, they logarithmize the results of the calculation. The resulting data match the mathematical tests required by the given methodology more. (e.g. Institutions of Higher Education and the Long-Term Spatial Analysis) (Wang, 2010) Furthermore, these results can be transformed back in the future. Through temporal analysis, we investigate the stationarity of the data. In many cases, the empirical model is based on the Cobb-Douglas production function, which has the general form of:

$$Y = AK^{\alpha}(LE)^{1-\alpha}$$

If we divide the production of the macroeconomic sector by the population, we get the per capita production function.

$$\frac{Y}{L} = A \left(\frac{K}{L} \right)^{\alpha} (E)^{1-\alpha}$$

We make the necessary transformation for statistical data analysis on the data line with the help of logarithmization(Jin and Jin, 2014):

$$\Delta \ln \left(\frac{Y}{L} \right) = \Delta \ln A + \alpha \Delta \ln \left(\frac{K}{L} \right) + (1 - \alpha) \Delta \ln E.$$

This way we get the equation of Cobb-Douglas's per capital logarithmized production function, which is very similar to the equation of multivariable regression, the general form of which is:

$$E(Y) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

In case of the multivariate linear regression model, each variables have different emphasis, depending on their direction and strength of the relationship with the change in economic performance, and the error factor also appears.

It is important that cross effects and multicollenarity are filtered out of variables of the model, so we do not get distorted images. For example, the variables for different authors and science-based approaches are correct (eg. physical capital, labor force, technology from Cobb-Douglas's production function; productivity from the Solow model; higher education, secondary education and primary education from the field of education; HDI change in case of economic development, etc.) however, by taking them into account together may lead to an incorrect conclusion. (eg. The contribution of higher education to economic development in globalized environment)(Echevarria, 2009)

In many cases our assumption cannot be proved mathematically. In these cases we simulate the result using the robustness test and accept it if it meets the requirements previously set.

REFERENCES

- Azariadis, C. and Drazen, A. (1990): Threshold Externalities in Economic Development, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 105, Issue 2, pp. 501-526.
- Bartha, Z., Sáfrányiné Gubik, A. and TóthnéSzita, K. (2013): *Intézményi megoldások, fejlődési modellek*, GNR Szolgáltató és Kereskedelmi Bt., Miskolc
- Bashir, S., Herath, J. and Gebremedhin, T. (2012): An Empirical Analysis of Higher Education and Economic Growth in West Virginia, *Agricultural & Applied Economics Association Annual Meeting*. Seattle, WA. p. 15.
- Becker, G. S., Murphy, K. M. and Tamura, R. F. (1990): Human Capital, Fertility and Economic Growth, *Journal of Political Economy*, vol. 98, no. 5. pp. S12-37.
- Bin, C. and Yong, T. (2000): Higher Education: The Bright Spot in China's Economic Growth, *Chinese Education and Society*, vol. 33, no. 1. pp 53-59.
- Bloom, D. E., Canning, D., Chan, K. and Luca, D. L. (2014): Higher Education and Economic Growth in Africa, *International Journal of African Higher Education*, Vol 1, No 1. pp 23-57.
- Domar, E. (1947): Expansion and Employment, *American Economic Review*, (1), No. 37, pp. 34-55.
- Echevarria, D. G. (2009): *The Contribution of Higher Education to economic Development in a Globalized Environment*, Florida International University, PhD Dissertation, p. 130.

- Freeman, C. (1995): The 'National System of Innovation' in historical perspective, *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 19, Issue 1, pp. 5-24.
- Hanushek, E. A. and Wößmann, L. (2010): Education and Economic Growth, *Economics of Education*, pp. 60-67.
- Harrod, R. F. (1948): *Towards a Dynamic Economics*, MacMillan, London
- Hunyadi, L., Mundruczó, Gy. and Vita, L. (2000): *Statisztika*, Aula Kiadó, Budapest
- Jaoul, M. (2004): Higher education, causality and growth: a comparison of France and Germany before the Second World War, *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, Vol 34, Issue 1: Towards a Comparative Economics of Education. pp. 117-133.
- Jin, J. C. and Jin, L (2014): On the relationship between university education and economic growth: the role of professors publication, *Education Economics*, Vol. 22, Issue 6, pp 635-651.
- Konstantiuk, N. (2015): Funding of Ukrainian universities: Current situation and possible ways of its solution, *Socio-Economic Problems and the State*, Вип. 2 (13). — pp. 279-286.
- Kuznets, S. (1981): *Struktúra és növekedés a modern gazdaságban*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Ligeti, I. and Ligeti, Zs. (2014): *Az emberi tényező, humántőke a gazdasági növekedésben*, Typotex, Budapest
- Lucas, R., E. (1988): On the Mechanics of Economic Development, *Journal of Monetary Economics*, North-Holland, 22, pp. 3-42.
- Lucas, R., E. (1990): Supply-Side Economics: An Analytical Review, *Oxford Economic Papers*. New Series, Vol. 42, No. 2. pp. 293-316.
- Magas, I. (2002): *A kapitalizmus felülnézetből, a piacok és a természet logikája*, Aula Kiadó, Budapest
- Mattoon, R., H. (2006): Can higher education foster economic growth? *Chicago Fed Letter*, The Federal Reserve Bank of Chicago
- Meyer, D. (1995): Az új növekedésteória, *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf. 4. sz., pp. 387-398.
- North, D., C. (1993): *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge
- Pegkas, P. (2014): The Link between Educational Levels and Economic Growth: A Neoclassical Approach for the Case of Greece, *International Journal of Applied Economics*. Vol. 11, (2), pp 38-54.
- Reisz, R., D. and Stock, M. (2012): Private Higher Education and Economic Development. *European Journal of Education*, Vol. 47, No. 2. pp 198-212.
- Romer, P., M. (1986): Increasing Return and Long Run Growth, *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 5. pp 1002-1037.
- Romer, P., M. (1990): Are Nonconvexities Important for Understanding Growth? *American Economic Review. Papers and Proceedings*, Vol. 80, No. 2., pp. 97-103.
- Sharma, R. (2014): Growth and Development of Professional Higher Education in India (1950-2010), *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, pp. 236-261.
- Solow, R. (1956): A Contribution to the Theory of Economic Growth, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1, pp. 65-94.
- Szentes, T. (2011): *Fejlődés-gazdaságtan*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Tóthné Sikora, G. (2004): *Humán erőforrások gazdaságtana*, Bíbor Kiadó, Miskolc
- Valentinyi, Á. (1995): Endogén növekedés elmélet, *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf. 6. sz., pp. 582-594.

- Wang, H. C. (2010): Institutions of Higher Education and the Regional Economy: A Long-Term Spatial Analysis, *Economics Research International*, Vol. 2010, p. 19.
- Wolf, A. (2003): Education and growth, questioning a false consensus, *New Economy – Education and Growth*, Institute of Education, University of London, Vol 10., No 1., pp. 10-15.

A PÉNZÜGYI CONTROLLING SZEREPE AZ ÉLELMISZER-KISKERESKEDELMI VÁLLALKOZÁSOKNÁL

THE ROLE OF FINANCIAL CONTROLLING AT FOOD RETAILER COMPANIES

Sütő Dávid¹

¹PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet, 4032 Debrecen, Böszörményi út 138., +36 (52) 508-444/88369, suto.david@econ.unideb.hu



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚNKP-17-3 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

ÖSSZEFOGLALÁS

A kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozásoknál kiemelt szerepe van a pénzügyi controlling tevékenységnek, ezáltal a folyamatos tervezésnek, ellenőrzésnek, a működési folyamatok vizsgálatának. A pénzügyi controlling alapvető indikátorai olyan mutatószámok, amelyek egyértelmű információval látják el a stratégiai vezetést a hatékonyság, termelékenység és jövedelmezőség alakulásával kapcsolatban. A pénzügyi tervben foglalt stratégiai célok megvalósulásához a pénzügyi controllingrendszer működése elengedhetetlen, a vállalati működés rész céljainak megvalósulása szempontjából. A tanulmányban bemutatom, hogy a pénzügyi beszámolók információira támaszkodva milyen folyamatok és tevékenységek ok-okozati összefüggései, tervezése, ellenőrzése és visszacsatolása vezet a rész célok megvalósulása által az összvállalati célok megvalósulásához az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalkozásoknál a pénzügyi controlling és kereskedelmi tevékenység ellenőrzése kapcsán.

SUMMARY

At the commercial enterprises the financial controlling is in prominent role, because of the sequential planning and supervision. The main indicators of financial controlling are the ratios, which provide clear and unequivocal informations for the strategic management about the revenues, expenses, costs and outcomes. The achieve the strategical financial target, important to apply the operative controlling because to reach the operational sub-objectives. In the study I present how to achieve the overall corporate objective across cause and effect of corporate operating processes based on financial statements of food retailer companies.

BEVEZETÉS

A magyarországi élelmiszer-kiskereskedelem a rendszerváltást követően a kereskedelmi folyamatok modernizációjának köszönhetően gyökeres változásokon ment keresztül. Megjelentek a multinacionális kereskedelmi vállalatok hálózatai.

A nemzetközi élelmiszer-kereskedelem az elmúlt évtizedekben horizontálisan és vertikálisan is nagy változásokon ment keresztül. Az egész világon növekszik a koncentráció a hiper- és szupermarketek, a diszkontáruházak, valamint a nagykereskedők vonatkozásában (Fenyves et al., 2016). A kiskereskedelmi láncok meghatározó szerepét a hazai élelmiszer-forgalomban a nagytömegben történő eladás, valamint a hagyományos kisboltokhoz képest alacsonyabb fogyasztói árak indokolják (Popp – Juhász, 2011).

Horváth (2008) szerint a controlling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek feladata a tervezés, az ellenőrzés, és az információellátás összehangolása annak érdekében,

hogy a vállalat elérje a kitűzött eredménycél. Ez egyfajta funkcionális megközelítés, amely inkább a „mi” és nem a „hogyan” kérdésre adja meg a választ.

A vezetés és a controlling egymástól elválaszthatatlan, viszont feladatok és kompetenciák tekintetében jól körvonalazódik a kettő közötti különbség. A controlling a mai makrogazdasági környezetben az információszolgáltatás és döntéshozatal elengedhetetlen eszköze, alapvető célja pedig megegyezik a gazdálkodó szervezetek alapvető céljával, a vállalati teljesítmény növelésével. Fontos kiemelni azt, hogy a controlling nem egyenlő a pusztán ellenőrzéssel, ugyanis a szervezet teljes hierarchiájára kiterjed, hálóként szövi át, és köti össze a vállalatok operatív-, funkcionális-, és stratégiai szintjeit, egyfajta hídképző intézménynek tekinthető a vállalatokon belül (Sütő, 2017).

A folyamatosan változó gazdasági környezetben az erőforrások hatékony felhasználása kardinális kérdés a gazdálkodó szervezetnél. A vállalatok versenyképességének kulcsa, hogy mennyire hatékonyan és eredményesen használják fel a rendelkezésre álló erőforrásokat a termékek és szolgáltatások előállításakor. A versenyképesség, mint állapot több szerteágazó tényező együttes hatásának köszönhető, viszont kijelenthető, hogy a belső tényezőket figyelembe véve hatékonyság és termelékenység biztosan hozzájárul a versenyképesség növeléséhez, és annak belső kritikus sikertényezője. A pénzügyi controlling feladatai közé tartozik a hatékonyság, termelékenység, jövedelmezőség vizsgálata, terv-tény adatainak összehasonlítása, és azok visszacsatolása.

1. ANYAG ÉS MÓDSZER

Az általam alkalmazott metodika főként pénzügyi, gazdaságossági elemzési módszerekre támaszkodik számviteli beszámolók logikai összefüggésére építve. Fő kutatási módszerem elsősorban a vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom áttanulmányozása és ennek segítségével a pénzügyi beszámolók adataira épülő származtatott pénzügyi elemzési, teljesítménymérési módszerek bemutatása.

Fontosnak tartom kiemelni a PDCA ciklus által leírható szabályozásmódot, a kereskedelemről szóló törvény módosítását, a forrás és eszközállomány vizsgálatát, a működési és pénzciklus kiemelt szerepét, a pénzügyi és működési tőkeáttételt, a parciális és komplex hatékonyságot, jövedelmezőséget, továbbá az árrésszint és árréstömeg, illetve az ELABÉ, árutípusok és árucsoportok forgási sebességek alakulását.

2. EREDMÉNYEK

Laáb (2011) úgy véli, hogy a döntések hatáselemzésére a tervezés és a megvalósítás stádiumában van szükség, különösen azoknál a nagy horderejű döntéseknél, amelyek stratégiai jelentősége hosszú éveken keresztül kihat a vállalat működésére, befolyásolva annak mozgásterét és versenyképességét.

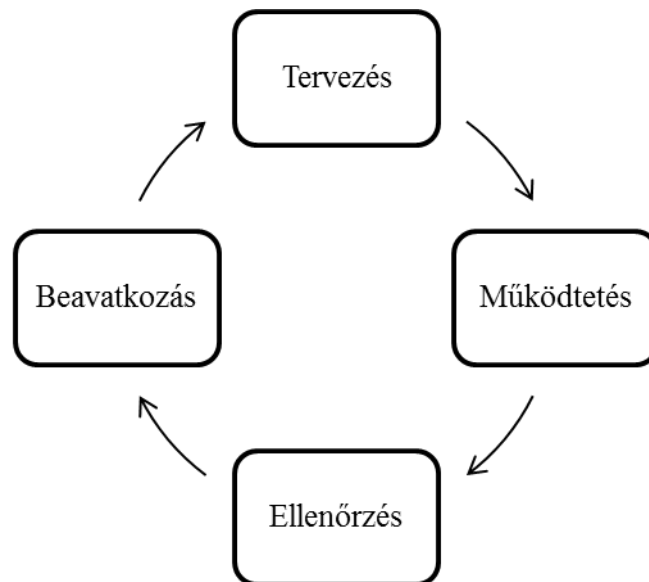
Böcskei et al. (2015), Musinszki (2016) és Béhm (2016) véleménye szerint is a vállalati pénzügyi kimutatások jó elemzési lehetőséget kínálnak a vállalati pénzügyek fő döntési területeinek a megismeréséhez. A pénzügyi döntések a gazdasági döntések egy speciális területét alkotják. A pénzügyi döntések során a vállalati erőforrások hatékony felhasználásának kérdéseire keresnek választ a döntéshozók, a vezető döntést hoz a következő kérdésekkel kapcsolatban:

- Milyen területre fektessék be a pénzt?
- Hogyan használják fel a pénzforrásokat?
- Ha nincsen elegendő, hogyan tegyenek szert pénzforrásokra?
- Milyen jövedelmet juttassanak a pénzforrások nyújtóinak?

A pénzügyi controlling tevékenységi körébe tartozó ellenőrzés feladatai kiterjednek a pénzügyi rendszer, a vállalati teljesítmények, illetve információtechnológiai rendszerellenőrzés területeire is. Értékelnie kell a pénzügyi és a működéssel kapcsolatos információk megbízhatóságát és integritását, de emellett az értékelésnek a működés eredményességére és hatékonyságára, a vagyon megőrzésére, valamint a jogszabályoknak, a belső szabályzatoknak és a szerződéseknek való megfelelésre is ki kell terjednie (BORDÁNE, 2012).

2.1.Szabályozáselmélet jelentősége

A „tocontroll” szónak két fontos jelentése van: ellenőrzés és irányítás. Jelentésüknek közös tartalmát és különbségeit az úgynevezett PDCA-kör mentén gondolhatjuk végig. A PDCA a Plan(tervezd), Do (csináld, működtesd), Controll(ellenőrizd) és Act(avatkozz be, cselekedj) felszólító szavak kezdőbetűiből áll (1. ábra).



8. ábra PDCA kör

Forrás: saját szerkesztés Boda-Szlávik (2005) alapján

A controlling a mérnökök által kidolgozott szabályozáselmélet közgazdasági alkalmazása. A szabályozáselmélet szerint, ha egy rendszert hatékonyan akarunk irányítani, akkor előbb annak minden fontos paraméterét meg kell tervezni, majd a rendszert működésbe kell hozni. Működés közben állandóan ellenőrizni kell, hogy a rendszer paraméterei a kívánatos értékeket vegyél föl. Ha ez nem lehetséges, mert a működtetés hibáit kiváltó okok nem egyeztethetőek össze a tervekkel, esetleg azokkal ellentmondásban vannak, akkor módosítani kell a terveket és a kör újra indul. Bizonyos számú lépés után a rendszer „beáll”, a terv és a működés összhangba kerül és innen már főként az ellenőrzése a szerep. Ez a szerep viszont passzív. Mindig alárendelődik annak, hogy a rendszert a tervező milyen akarat és milyen célok irányába mozgatja (Boda-Szlávik, 2005).

2.2.Makrogazdasági változások hatásai

Érdemes figyelembe venni az aktuális makrogazdasági változást, amelyek a kereskedelemről szóló 2005. évi CLXIV. törvény módosítása idézett elő. A törvénymódosítás értelmében

2018-tól nem értékesíthet napi fogyasztási cikket az a vállalat, amelynek árbevétele meghaladja az 50 000 000 ezer Ft-ot és mérleg szerinti (2016-tól adózott eredménye) egymást követő két évben nulla vagy negatív. Bár a vállalatoknak 2018-ig kell teljesíteniük a feltételeket, ha a törvény 2016-ban lépett volna érvénybe, korábbi kutatásaim alapján a piac legnagyobb szereplői közül a diszkontok tekintetében az Aldi, a hipermarketek közül az Auchan, Spar és a Tesco sem értékesíthetett volna napi fogyasztási cikkeket.

A törvénymódosítás nem érinti a hazai szereplőket, mivel a CBA a Reál és a Coop franchise rendszerben működnek, így az említett hálózatok egységei külön társaságként működnek, és nem készítenek konszolidált éves beszámolót. Ez a változás arra ösztönzi a piaci szereplőket, hogy versenyképességük növelése érdekében növeljék a hatékonyságukat.

2.3. Eszközállomány és forrásállomány vizsgálata

A pénzügyi kimutatásokból számítható ráták, mutatószámok segítségével feltárhatóak az összefüggések, kiemelhetők a változások, felhívható a figyelem a hiányosságokra, problémákra, és észlelhetők bizonyos tünetek a vállalati működést illetően. A kellő körültekintéssel, megfelelő szakértelemmel képzett mutatószámokkal azonban sikerülhet akár egy komplexebb, többdimenziós térképet is elkészíteni az adott vállalkozásról (Bács et. al., 2016).

Köztudott, hogy a kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások alacsonyabb befektetett eszközállománnyal és magasabb forgóeszköz állománnyal rendelkeznek, mint a termelő vállalatok. A befektetett eszközállomány növekedése a kereskedelmi láncok terjeszkedésére, a forgóeszköz állományé a forgalom növekedésére utalhat. Ennek fényében érdemes megvizsgálni, milyen forgóeszköz és befektetett eszköz állománybeli változások következtek be, továbbá az árbevétel növekedés trendjéhez hogyan illeszkedik az eszközállomány változása.

A forrásállomány vizsgálatokor kiemelt kérdés, hogy a vállalatok tudtak-e elegendő üzleti eredményt elérni, hogy finanszírozzák a hitelek törlesztő részleteit, és kamatait. Hosszú távon az alacsony szintű működési-, üzleti eredmény felemésztja a vállalkozás saját tőkéjét, ugyanis átvezetve a mérlegbe először negatív mérleg szerinti eredmény (2016-tól adózás utáni eredmény), ezt követően negatív eredménytartalék jönne létre. Forrás összetételi mutatók alakulásából arra lehet következtetni, hogy a vállalkozások eszközeik hány százalékát finanszírozzák idegen és saját tőkéből.

A finanszírozási áttétel optimális nagyságára nincs „arany szabály”, függ az adott ágazattól, a vállalkozás profittermelő képességétől, valamint működési környezetétől. Minél magasabb a mutató értéke, annál inkább függ a vállalkozás a hitelezőitől, azonban ennek a kockázatnak a kezelhetőségéről, illetve ennek megvalósításáról a mutató nem sokat mond (Kovács – Mohl, 2012). Általánosságban a szakirodalom optimálisnak a 30% - 40% intervallum közötti kötelezettség/összes forrás és 60%-70% közötti saját tőke/összes forrás arányt tarja. A kereskedelmi vállalkozásoknál sokszor első ránézésre az a következtetést vonható le, hogy túl magas az idegen tőke aránya a vállalatfinanszírozásban, de ezen a ponton érdemes megvizsgálni azt, hogy az idegen tőke mekkora mértékben terhelt kamattal és milyen mértékű a kereskedelmi hitelezés a vállalatoknál.

A szállítók/összes forrás aránya azt mutatja meg, hogy a vállalkozás milyen alkuerővel rendelkezik a beszállítóival szemben. Minél tovább tudja kitolni a szállítóknak való fizetést, annál kisebb pénzeszközállomány szükséges a működés finanszírozásához. Az élelmiszer kiskereskedelmi cégekről az mondható el, hogy az ilyen esetekben jól használják kereskedelmi hitelezést.

2.4. Működési és pénzciklus szerepe

Sinkovics (2007) hatékonysági mutatók közé sorolja az egyes forgási sebesség mutatókat, mint a készletek, követelések, összes eszköz, saját tőke forgási sebessége. Kiemeli továbbá az erőforrás felhasználás hatékonyságára ható tényezőket, mint a kapacitáskihasználás, fajlagos erőforrás-mennyiség és a ténylegesen felhasznált erőforrás-mennyiség aránya, erőforrás szükséglet megállapítása, élőmunka kapacitás kihasználása, erőforrás gazdálkodásba állításának költsége.

Ezek a mutatók nem nevezhetők klasszikus eredmény/ráfordítás alapú hatékonysági indikátornak, mégis jól jellemezhető velük a vállalkozások alapvető működési tevékenysége, főként, ha kereskedelmi vállalkozásokról van szó.

A kereskedelmi vállalkozások alapvető működésvizsgálatának első lépése a számviteli beszámolók alapján a készletmenedzsment vizsgálata. Először célszerű a készletek forgási sebességét kiszámítani, majd a forgási sebesség mutató alapján a készletezési napok számát.

A készletek forgási sebessége az árbevétel és a készletállomány hányadosaként állapítható meg. A mutató a vállalat készletgazdálkodását egyik legjobban jellemző átfogó indikátor, amely azt mutatja meg, hogy a vizsgált időszakban a vállalat hányszor értékesítette a készletállományát. Természetesen a mutatót azzal a fenntartással kell kezelni, hogy az esetleges magas értékek a készletek relatív alacsony állományával is magyarázhatók. Így tehát a mutató mögött figyelni kell az értékesítés árbevételének és a készletállomány együttes volumen változásának mértékét.

A következő készletgazdálkodási hatékonyságot jellemző indikátor a készletezési idő, ami az év napjainak száma és a készletek forgási sebességének hányadosa. A mutatószám arra ad választ, hogy a vállalat hány nap alatt értékesítette a készletállományát. Figyelembe véve a két mutatót, a készletforgási sebesség növekedése és a készletezési napok számának csökkenése javuló készletgazdálkodási hatékonyságra enged következtetni.

Azélelmiszer kereskedelmi vállalkozások működésvizsgálatának második lépése, a vevői követelések menedzsmentjének vizsgálata, másképpen fogalmazva mennyire hatékonyan hajtják be a kintlévőségeiket. A két mutatószám (hasonlóképpen a készlethatékonyság vizsgálatához) a vevői követelések forgási sebessége és a beszédési idő. Ha a beszédési idő értéke túl magas, a vállalat jelentős mértékű hitelt nyújt a vevőinek. A kereskedelmi vállalkozásoknak arra kell törekedniük, hogy a vevői követelések forgási sebességét maximalizálják, ezáltal a beszédési időt minimálisra csökkentsék. Az említett két indikátor megfelelő alakulása esetében a kereskedelmi vállalat beszédési politikája hatékonyabbá válik, továbbá a hitelben történő értékesítés szerepe háttérbe szorul, ezáltal nem nyújt kereskedelmi hiteleket a vevők számára.

Az élelmiszer kiskereskedelmi vállalatok működésvizsgálatának harmadik lépése a szállítói tartozásaik menedzsmentjének, másképpen fogalmazva a kereskedelemi hitelezés nyújtotta lehetőségek kihasználásának vizsgálata. Ebben az esetben a szállítói tartozások forgási sebessége és a tartozási időszak közötti összefüggés ugyan megmarad, hasonlóképpen, mint a készleteknél és a követeléseknél, de az elemzés során a mutatók alakulásának reciprok értelmezése kedvező a vállalatok számára. Minél alacsonyabb szintű a szállítói tartozás forgási sebessége, annál magasabb a tartozási időszak, ami azt jelenti, hogy a vállalatoknak annál később kell fizetnie a beszerzett készletekért, anyagokért. Ez több szempontból hozzájárul a forgótőke menedzsment hatékonyságának fokozásához, főként nem igényel akkora pénzeszközt a vállalat működésének finanszírozása, mivel élelmiszer kiskereskedelmi vállalatok képezik a vizsgálat tárgyát, ennek a tényezőnek kiemelt szerepe van.

A versenyképességet alapvetően befolyásoló belső tényező a működési és pénzciklus, amely a készletezési, beszédési, és tartozási idő hatékonyságát összesíti. A működési ciklus magába foglalja a készletek beszerzésétől számítva azok ellenértékének beérkezéséig tartó időszakot, másképpen fogalmazva a készletezési és beszédési időt összesítve.

Több vállalkozás összehasonlításánál a működési ciklust tekintve annak ellenére, hogy a készletezési és beszedési idő vizsgálatakor levont következtetések alapján egyik vagy másik hatékonyabban menedzselte azokat, a két tényező a működési ciklusban ellensúlyozhatja egymást. A működési ciklus hatékonyságát tekintve a két tényező együttes hatékonysága kedvező.

A pénzciklus az az időszak, ami a beszerzett készletek kifizetése, és a követelések vevőktől történő beszedése között telik el. A pénzciklus kiszámításának módja, hogy a készletezési és beszedési idő összegéből, vagyis a pénzciklusból levonjuk a tartozási időszakot.

A negatív pénzciklusnak köszönhetően a vállalatok számára hamarabb befolyznak a vevői követeléseik, mint ahogyan a beszerzett készletekért fizetniük kellene. Véleményem szerint vállalati működési hatékonyság, mint a versenyképesség egyik legfontosabb belső indikátora: a pénzciklus. A vállalatoknak arra kell törekedniük, hogy a tartozási időszak kitolásával minél rövidebb legyen a pénzciklusuk, ezáltal a működési ciklus és a pénzciklus közötti különbség a pozitív tartományban. Mivel a pénzciklus negatív értéket is felvehet, ebben az esetben viszont a negatív irányba történő elmozdulás a hatékonyság szempontjából kedvező.

A klasszikus forgási sebesség mutatókon túl nem szabad megfeledkezni arról, hogy mivel élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatokról van szó, az árbevétel jelentős részét az eladott áruk beszerzési értéke teszi ki. Az ELABÉ forgási sebesség kiszámítása összehasonlítva a készletek forgási sebességével kiegészítő információkat hordoz a vállalat árrésszintjével és árréstömegével kapcsolatban. Ha magasabb a két mutató közötti különbség a készletforgási sebesség javára, az árréstömeg növekedésére következtethetünk.

A vevők érdeke, hogy lehetőség szerint minél rövidebb idő alatt, kevés helyváltoztatással szerezzék be a szükséges fogyasztási cikkeket. A kereskedelmi vállalatok alapvető érdeke, hogy készleteinek, áruinak értéke ne haladja meg azt az optimális szintet, amellyel az elvárt forgalom zavartalanul lebonyolítható (Birher et al., 2012). Ennek fényében hasonlóképpen kiegészítő információkat hordoz az áruk forgási sebességének meghatározása és összehasonlítása a készletek forgási sebességével. Kiemelt szerepe lehet az egyes árucsoportok és árutípusok forgási sebesség vizsgálatának az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatoknál. Az árutípusok és árucsoportok forgási sebessége az értékesítésükből származó árbevétel az adott évben rendelkezésre álló árutömeg hányadosaként állapítható meg.

2.5. Működési és pénzügyi tőkeáttétel foka

Koleva et al. (2016) arra hívja fel a figyelmet, hogy a pénzügyi és reálpiacon történő dinamikus változások tükrében a tulajdonosok és befektetők számára a pénzügyi kimutatások információi nyújtanak reális képet. A vezetők számára ebben a keretrendszerben a pénzügyi elemzés és kontroll tevékenységek által szolgáltatott információk által válik mérhetővé a vállalati teljesítmény. A szerzőpáros továbbá kiemeli, hogy a tervezés és a kontroll szükséges az alkalmazottak és a menedzsment közötti kooperációhoz, a terv-tény adatok összevetése által az egyéni teljesítmények növeléséhez.

Az információellátottság a különböző hierarchikus szinteken a vállalati tevékenységek és folyamatok tervezése, ellenőrzése, és a kapcsolódó folyamatos visszacsatolás kapcsán elengedhetetlen. Az információ ellátottsággal kapcsolatos absztrakció mértékében viszont különbséget kell tenni abban, hogy stratégiai, funkcionális vagy operatív vezetés részére állítjuk elő. A stratégiai szint vezetőinek feladata a vállalati alapvető cél elérésének biztosítása, és a vállalati misszió és vízió teljesülése. Ezzel szemben az operatív vezetés szintjén a napi működéshez szükséges, update információkra van szükség. A controlling tevékenység egyik fő feladata az információellátottság biztosítása, tehát elmondhatjuk, hogy a controlling tevékenység jelen van mind a stratégiai, mind pedig az operatív szinteken.

Különbséget az egyes szinteken az információ aggregáltsági szintjében figyelhetünk meg (Sütő, 2017).

Az alacsony szórású árbevétel növekedési ütem kockázatkerülő magtartásra engedhet következtetni, a magasabb szórású változás kockázatkedvelő magtartásra. A működési és pénzügyi tőkeáttétel foka ad választ arra a kérdésre, hogy az árbevétel bizonyos mértékű változása milyen hatással van az üzleti eredményre, illetve a fizetendő kamatok és kamatjellegű ráfordítások hogyan befolyásolják az adózott eredményt.

A tőkeáttételi mutatók számítása előtt szükséges kiszámítani az árbevétel, üzleti tevékenység és adózott eredmény változási ütemét láncviszonyszámok segítségével. Kiszámítva a működési-, pénzügyi- és a kombinált tőkeáttétel fokát egyértelművé válik, hogy az adott eredménykategória változása erőteljesebb-e mint annak a jellemzőnek a változása, amelyből levezetésre került. Amíg a működési tőkeáttétel az eredmény kimutatás felső harmadával kapcsolatban szolgáltat döntési információt, addig a pénzügyi tőkeáttétel azt mutatja meg, hogy az adózott eredmény milyen mértékben változik az üzleti tevékenység eredményének változása függvényében. Másképpen fogalmazva 1%-os üzleti eredmény változás mellett hány százalékkal változik az adózott eredmény. A működési és a pénzügyi tőkeáttétel alapján dönthetnek a vállalatok vezetői, hogy az adott struktúrában érdemes-e folytatni a tevékenységüket. Az említett információk kiemelten fontosak a vezetői döntések meghozatala során, és a stratégiai controlling absztrakciós szintjén értelmezhetők az élelmiszer kiskereskedelmi vállalatok tekintetében is.

A kombinált tőkeáttétel a működési és a pénzügyi tőkeáttétel szorzata, vagy az adózott eredmény változásának és az árbevétel változásának hányadosa. A kombinált tőkeáttétel a fent említett hatásokat együttesen veszi figyelembe.

2.6. Élőmunka hatékonyság jelentősége

Anthony-Govindarajan (2013) megfogalmazása szerint a vezetők felelőssége az inputok (erőforrások) és az outputok (javak, szolgáltatások) közötti optimális kapcsolat biztosítása. Az elvárt output – megfelelő specifikációval és minőségi elvárásokkal, igény szerinti határidővel és kívánt mennyiségben – a lehető legkevesebb erőforrás felhasználásával kerüljön előállításra. A szerző értelmezésében a hatékonyság az egy input egységre jutó output egység mennyisége.

A bruttó- és nettó termelési érték az árbevételből vezethető le. A bruttó termelési érték tartalmazza a vállalat által előállított, de piacra nem került javakat, a saját termelésű eszközök aktivált értékét, és a saját termelésű készletek állományváltozását, de nem tartalmazza az eladott áruk beszerzési értékét, és az eladott szolgáltatások értékét. A nettó termelési érték közvetlenül a bruttó termelési értékből vezethető le, levonva az anyagköltséget, igénybe vett anyagi jellegű szolgáltatások értékét és az értékcsökkenési leírást. A vállalkozások által létrehozott új értéket számszerűsíti, másképpen fogalmazva a vállalkozás nemzeti jövedelemhez való hozzájárulását. A hozzáadott érték a nettó termelési érték, az adózott eredmény és az értékcsökkenési leírás összegeként állapítható meg.

Az élőmunka hatékonyság mérésére leggyakrabban az egy főre jutó bruttó-, nettó termelési-, és hozzáadott érték mutatókat alkalmazzák a számviteli beszámolóra alapozva. Mivel az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalkozások eltérő eszközállománnyal, kapacitással, és értékesítési csatornákkal rendelkeznek, így az abszolút számok alkalmasak lehetnek az egyes típusokon belüli összehasonlításra, de a két típus közötti termelékenységi és hatékonysági összehasonlításnál a származtatott relatív mutatószámok alkalmazása célszerű.

A folyamatosan változó gazdasági környezetben az erőforrások hatékony felhasználása kardinális kérdés a gazdálkodó szervezetnél. A vállalatok versenyképességének kulcsa, hogy mennyire hatékonyan és eredményesen használják fel a rendelkezésre álló erőforrásokat a

termékek és szolgáltatások előállításakor. Kiemelten igaz ez a humán erőforrással való gazdálkodásra, ugyanis ebben az esetben olyan tényezőről van szó a vállalkozásoknál, amelynek kapacitása nem előre definiált, mint az egyes termelő berendezéseknél.

2.7. Komplex és parciális hatékonyság vizsgálata

A controlling rendszer működésének feltétele különböző eszközök alkalmazása, amelyhez információt a számviteli információs rendszer biztosíthat (Böcskei et al. 2015). Szem előtt kell tartanunk, hogy a pontos előrejelzés és elemzések elvégzéséhez elengedhetetlen több pénzügyi mutatószám vizsgálata, hogy komplex, modellszerű képet kapjunk a vizsgált vállalkozásokról (Fenyves et. al., 2014).

A termelési költség az adott tevékenység érdekében felmerült tényezők pénzben kifejezett értéke, amely az élelmiszer kereskedelmi vállalkozásoknál költség nemek formájában jelenik meg a számviteli beszámolóban. Ezek a költségek befolyásolják a nettó-, bruttó termelési és hozzáadott értékek alakulását.

A lekötött eszközöket a befektetett eszközök és a készlet alkotják, a lekötött eszköz hatékonyság pedig a nettó termelési érték és a lekötött eszközök hányadosával egyenlő. A bárhatékonyság a nettó termelési érték és a bérköltségek alapján kerül megállapításra.

A komplex hatékonysági mutató arra ad választ, hogy vállalatok hogyan gazdálkodnak együttesen a lekötött eszközeikkel és milyen mértékű a bérhatékonyság. A mutató számlálójában a nettó termelési érték, nevezőjében a lekötött eszközök és a bérköltség található 0,15 és 1,8 hozamelvárás koefficienssel korrigálva. Másképpen fogalmazva, milyen nettó termelési értéket ér el a vállalat a fent említett erőforrások felhasználásával. A mutató értéke 100%-nál elfogadható, 100% fölött pedig jónak tekinthető.

2.8. Jövedelmezőségi elemzés

A kereskedelmi tevékenység kapcsán az értékesítés során az árbevétel nyújt fedezetet az eladott áruk beszerzési értékére, valamint az árrésre. Az árrés nem más, mint a kereskedelmi tevékenység hozzáadott értéke. Az árréstömeg az értékesítés nettó árbevétele és az árrés szorzataként definiálható. Az árrés alakulásának elemzése három fő tényező hatásának kimutatásával történik:

- az árbevétel-változás árréstömegre gyakorolt hatása,
- az árbevétel összetétel-változásának hatása az árréstömegre,
- az árintézkedések árréstömegre gyakorolt hatása (Blumné – Kresalek, 2011).

A jövedelmezőségi vizsgálatánál az élelmiszer kiskereskedelmi vállalatoknál is hagyományosan az árbevételt, saját tőkét és az összes eszköztérdeemes vetítési alapként alkalmazni.

Az árbevétel arányos jövedelmezősségszámításánál az adózott eredmény és az értékesítés nettó árbevételenek alkalmazása célszerű. Ez a mutató ad számot arról, hogy a működési és pénzügyi tevékenységek eredménye az adózás után hány százalékát képezi az árbevételnek.

Az eszközarányos jövedelmezőség számításánál az adózás előtti eredmény és összes eszköz hányadosa képezi a mutatószámot. Ez a mutató az eszközök jövedelemtermelő képességéről ad információt. Ezen a ponton érdemes figyelembe venni azt az összefüggést, hogy az eszközarányos jövedelmezőség az árbevétel arányos jövedelmezőség és az eszközök forogási sebességének szorzatával egyenlő.

A saját tőke arányos jövedelmezőség az adózott eredmény és a saját tőke hányadosa, továbbá hasonló logika alapján az árbevétel arányos jövedelmezőség és a saját tőke forgási sebességének szorzataként fejezhető ki. Ez a mutató a részvényesek, tulajdonosok számára a

legfontosabb, ugyanis arra a kérdésre ad választ, hogy a tulajdonosok által birtokolt tőke mekkora hozamot biztosít az egyéb gazdasági szereplők követeléseinek kielégítése után. A döntéshozókat általában az egyszerű jövedelmezőségi mutatók értéke foglalkoztatja a legjobban, ezzel szemben egy controller feladata a többi, hatékonyságról, termelékenységről tájékoztató indikátor alakulásának vizsgálata, a racionális döntési alternatívák kidolgozásához.

3.ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kiválasztott mutatószámok a pénzügyi controlling eszköztárhoz tartoznak, és a termeléshez, szolgáltatáshoz, beszerzett anyagokkal, energiával, munkaerővel, tudástőkével való gazdálkodás hatékonyságát hivatottak biztosítani (Sinkovics, 2007).

A folyamatosan változó gazdasági környezetben az erőforrások hatékony felhasználása kardinális kérdés a gazdálkodó szervezetnél. A vállalatok versenyképességének kulcsa, hogy mennyire hatékonyan és eredményesen használják fel a rendelkezésre álló erőforrásokat a termékek és szolgáltatások előállításakor. Kiemelten igaz ez a humán erőforrással való gazdálkodásra, ugyanis ebben az esetben olyan tényezőről van szó a vállalkozásoknál, amelynek kapacitása nem előre definiált, mint az egyes termelő berendezéseknél.

A hatékonyság és a termelékenység egymástól elválaszthatatlan fogalmak, továbbá az egyes mutatók kiszámítási módszere nagyban hasonlít. A fő különbséget abban látom, hogy míg a termelékenység jellemezhető abszolút számokkal (bruttó-, nettó-, hozzáadott érték), addig a hatékonysági mutatók azon túl, hogy outputokat és inputokat viszonyítanak egymáshoz, az összehasonlítás további követelménye, hogy több vállalatot, vállalat típust és időszakot is elemezzünk. A fentiek alapján, és korábbi élelmiszer kiskereskedelmi vállalatokhoz kapcsolódó vizsgálataim eredményeként a termelékenységre úgy tekintek, mint az erőforrások gazdasági hatékonyságának végeredményére. A termelékenység, hatékonyság és eredményesség biztosításáért, és a kapcsolódó helyzetelemzésért a pénzügyi controlling a felelős, főként stratégiai szinten.

Úgy gondolom, hogy a termelékenység és a hatékonyság a vállalatok versenyképességének kritikus sikertényezője. A két állapotot egyik legjobban jellemző indikátor az élelmiszer kiskereskedelmi vállalkozásoknál a pénzciklus. A negatív pénzciklusnak köszönhetően a vállalatok számára hamarabb befolyznak a vevői követeléseik, mint ahogyan a beszerzett készletekért fizetniük kellene. A vállalatoknak arra kell törekedniük, hogy a tartozási időszak kitolásával minél rövidebb legyen a pénzciklusuk, ezáltal a működési ciklus és a pénzciklus közötti különbség a pozitív tartományban. Mivel a pénzciklus negatív értéket is felvehet, ebben az esetben viszont a negatív irányba történő elmozdulás a hatékonyság szempontjából kedvező.

IRODALOMJEGYZÉK

2005. évi CLXIV. törvény a kereskedelemről

Anthony R. A. – Govindarajan V. (2013): *Menedzsmentkontroll-rendszerek* Panem Kiadó p. 138-140.

Bács Z. – Lukács J. – Túróczi I. – Zéman Z. (2016): A pénzügyi kimutatásokból számítható mutatószámok korlátai *Controller Info* IV. évf. 2016. 2. szám Budapest p. 97.

Béhm I, Bárczi J, Zéman Z (2016): A vállalkozási teljesítmény mérésének mutatói és alkalmazásuk I. *Controller Info* IV:(3) pp. 27-36.

Birher Ilona – Bodonyi Miklós – Sztanó Imre – Vörös László (2012): *A vállalkozások tevékenységének ellenőrzése* Saldo Kiadó Budapest pp. 171-172.

- BlagicaKoleva – Olivera Gjorgieva-Trajkovska (2016): Accountancy planning and control – a necessity of management process *Management and Education* VOL. XII. (1) 2016 p. 10-12.
- Blumné Bán Erika – Kresalek Péter (2011): *A vállalati tevékenységek elemzésének módszertana I. Teljesítmény- és erőforrás-elemzés* Perfekt Kiadó Budapest pp. 76-79.
- Boda Gy. – Szilávik P. (2005): *Kontrolling rendszerek* KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó pp. 13-25.
- Bordáné R. M. (2012): A versenyképesség és a társaságok belső ellenőrzése *Vezetéstudomány* XLIII. évf. 2012. 11. szám / ISSN 0133-0179 pp. 20-21
- Böcskei E. - Bács Z. - Fenyves V. - Tarnóczy T. (2015): Kockázati tényezők lehetséges előrejelzése, a gazdálkodás felelősségének kérdése a számviteli beszámolóból nyerhető adatok tükrében *Controller Info* 2015/3 pp. 7-14.
- Fenyves V. – Tarnóczy T. – Bács Z. (2016): Az Észak-alföldi régió élelmiszerjellegű vegyes bolti kiskereskedelmi tevékenységet végző vállalkozásainak elemzése *Közép-Európai Közlemények* IX. évfolyam 3. szám, 2016/3. No34 p. 167.
- Fenyves Veronika – Tarnóczy Tibor –Vörös Péter (2014): Financial indicators in managerial decision-making *Annals of The University of Oradea Economic Science* 23:(1) Oradea p. 894.
- Horváth & Partners (2008): *Kontrolling. Út egy hatékony controlling rendszerhez* Complex Kiadó, pp. 15.
- Kovács D. M. – Mohl G. (2012): A vállalati likviditásmenedzsment számviteli támogatása *Vezetéstudomány*XLIII. ÉVF. 2012. 10 . SZÁM / ISSN 0133-0179 p. 32.
- Laáb Á. (2011): *Döntéstámogató vezetői számvitel* Complex Kiadó p. 41 – 59.
- Musinszki Z. (2016): Pénzügyi mutatókon innen és túl *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek* 13:(2) pp. 71-80.
- Popp J. – Juhász A. (2011): Az élelmiszerlánc szereplői közötti kapcsolatok hazánkban *Gazdálkodás* 55. évfolyam, 1. szám, pp. 8-18.
- SINKOVICS A. (2007): *Költség- és pénzügyi controlling* Complex Kiadó Budapest p. 141-275.
- Sütő D. (2017): A controlling fejlődéstörténete, helye és szerepe a gazdálkodó szervezetekben *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 2. (2017). No. 4.DOI: 10.21791/IJEMS.2017.4.37. p. 467-476.

POTENTIAL EFFECTS OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION ON THE BUSINESS SPHERE

Barbara Fetter

PhD. student, Budapest University of Technology and Economics, Faculty of Economic and Social Sciences, Department of Environmental Economics, Budapest, 1117, Magyar tudósok körútja 2, telephone number: +3670/8849903, email adress: fetter.barbara@mail.bme.hu

SUMMARY

Organizations have to face more and more complex and rapidly changing external and internal environmental factors nowadays. The Fourth Industrial Revolution is a potential source of innovation today, because it implements a number of technical innovations, which can not only affect our everyday lives, transportation and environment, but it can also change manufacturing processes, educational systems and market structures. The changing attitude and the new generation being brought up by the technology acquis are also potential sources of innovation. The macro environment defining the function of the organization is being examined in this study with the help of a further improved version of the STEP model, called STEEPLE analysis in the frame of the technological innovations of the Fourth Industrial Revolution and coming generation change. The study isassess the operating environment of recent organizations in order to assist the analysis of the innovation opportunities ahead.

1.INTRODUCTION

Organizations of nowadays have to face a more and more complex and rapidly changing external and internal environment. Researchers have been dealing with continuous changes of external conditions for over a century. These experts have been examining issues of innovation from a number of approaches during this period.

According to Shumpeter (1939), innovation is nothing more than a form of creative destruction. We can also see a period or a solution as the end of a practice, which might be replaced with another period, solution and even with a new practice(Schumpeter 1939).

Innovation is nothing more than changing the value of resources and satisfying the needs of consumers more perfectly as Drucker stated.

As a possible source of innovation the following aspects are listed:

- Unexpected success or failure, external circumstances,
- Contradiction between reality and plans,
- The needs of the process,
- Changing of the industry or market structure,
- Demography, changes in the population,
- Changes of the attitude, mood, and perception,
- The presence of new knowledge (scientific and non-scientific).

Drucker (1993) sees the opportunity and necessity of the company innovation when there is some discrepancy in processes. According to Drucker, innovation is mostly not technically featured, but introduces technological developments into the system, which means more organizational (management) development.

The definition used by Chikán resembles to Drucker's approach, since the innovation is seen as "satisfying the demands of consumers at a new higher quality level" (Chikán 2005, p. 215).

According to the third edition of the Oslo Handbook, "innovation is the introduction of a new or significantly improved product (goods or service) or process, a new marketing method or a new organizational and coordination approach in business practice, workplace organization or external relations." OECD 2005, p. 46). Thus, it is possible to distinguish between product, process, organizational and marketing innovation types (OECD 2005, p. 16-17).

Innovation and innovation development have already been separated from each other, as innovation development is the process of creating innovation, while innovation itself is the process that goes through the discovery, reception, initial design of the new (altered) solution (product, technique, manufacturing process, production or work organization, etc.) to its realization (Hoffer, 2010).

Beyond the definition of scientific corporate innovation, it is useful to examine some practical approaches. Several managers spoke about challenges that companies face within the frame of the VM Innovation in 2013. In their view, the corporate sector of the twenty-first century is characterized by a kind of global competition where not only one aspect of the function, but the whole performance of a company is taken into account. In addition to the goal of overcoming unnecessary costs, it is a kind of co-operation that is able to exploit the expertise. Great importance has been attached to the role of knowledge transfer, the collection of previous good practices and their publication in education systems, and the development of system-based approaches and the re-evaluation of existing technologies based on value chain and cost analysis. Additionally, it is important to say that the business can have the latest and most sophisticated technology, but it needs skilled and creative workforce to take advantage of its competitive advantages (Sebők, 2013). Maintaining the competences of the employees should be in accordance with changes and development of the external and internal environment, and these development needs have to be determined by managers. Company innovation depends on the high level of professional qualifications and skills of employees, but due to continuous changes in market and technology, even the knowledge of highly qualified people can become obsolete in a very short time in today's rapidly changing world. Today's companies are not only facing the challenges of the micro-environment, but also the challenges of the macro environment in order to be successful for a long period. Such a challenge is for example, the Fourth Industrial Revolution examined in the study, which will not only transform the technologies, but the entire workflow, human resource ratio, education systems and our everyday habits as well (Pataki, 2005).

Major changes are likely to occur in the potential of new information technologies in the twenty-first century, such a potential source of innovation is the Fourth Industrial Revolution, which brings a number of technical innovations affecting not only our everyday lives, transport and environment, but also production processes, education systems and market structure changes. As a potential source of innovation appears changes in the attitude of the new generation as well, which has been raised by the technology acquis.

Organizations have to be aware of these environmental factors entirely, in order to determine the direction of its survival and development precisely. The purpose of this study is to analyze the opportunities of today's companies and their macroenvironmental challenges through STEEPLE analysis.

2.MACRO ENVIRONMENT DETERMINING THE OPERATION OF ORGANIZATIONS

We can talk about an industrial revolution, when such widespread innovation appears that is characteristic to several industries and creates significant changes (Schwab, 2015). In this case, several processes make themselves operational creating facilitating working conditions, where other competences of human resources are needed and intellectual and creative work are even more valued saving time and producing higher productivity, which have significant impact on the whole society.

With the rapid development of computer technology in the Third Industrial Revolution, hardware prices have dropped sufficiently to become the building blocks for further technological innovations and to facilitate the Fourth Industrial Revolution. Technologies have become increasingly embedded in each other and used together. Our devices and equipments are connected to the Internet to communicate and control each other without human intervention. Communication of the objects on the Internet is called the Internet of Things, and the interconnected systems are called cyberphysical systems, which are the basis for many other technology innovations (Abonyi–Misztlivetz, 2016).

Changes in the demand of customer also appear, since expectations are increasing and with the development of information technology, users can easily communicate not only with producers, but also with each other. As a result, the community economy, also known as sharing economy, is spreading widely throughout. This sharing-based economic system allows people to rent such objects that they do not want to use permanently, but only casually. It is also discernible that consumers are less and less interested in mass products, instead they want to have unique and entertaining objects, and this requires the introduction of a new concept: the so-called 'unique mass production', which creates perfect conditions for the opportunities offered by the Fourth Industrial Revolution.

Moreover social, technological and economic impacts of the Fourth Industrial Revolution should be mentioned, as it has a significant impact on the labor market, which transformations must be followed by education systems, since other competences will be needed and creative work will be more appreciated in the future.

Briefly introducing the macro environment of today's companies, focused on the Fourth Industrial Revolution, it can be seen that Schumpeter's statement is fulfilled, since innovation is nothing more than a form of creative destruction. We can also see a period or a solution as the end of a practice, which might be replaced with another period, solution and even with a new practice. Drucker mentions changes in the industry or market structure, demographic changes, attitudes, morale and changes in perceptions as well as the appearance of a new knowledge (both scientific and non-scientific). The Fourth Industrial Revolution also stands for both the definition of innovation in the third edition of the Oslo Handbook and in Chikán's statement that innovation is "satisfying the demands of consumers at a new higher quality level" (Chikán 2005, p. 215). Accordingly, the epoch-making challenges of the Fourth Industrial Revolution have to be examined by using the STEEPLE analysis providing excellent criteria.

3.STEEPLE ANALYSIS

Innovation processes are difficult to design and the market success of new products can be hardly measured in advance. In order to reduce the risk of failure, it is necessary to analyze the macro environment of companies precisely to evaluate the most important framework conditions. Numerous models exist of course that can effectively examine the environment of

organizations, but in general, STEP or STEEPLE methods are capable to describe a macro environment that determines almost any organization's activity.

The advantage of the STEEPLE analysis is that the possibilities available to achieve organizational innovation can be clearly outlined after having faced the operating environment of the organization and having assessed what the properties are. Although STEEPLE is mainly used to examine the macro environment of a particular company, I have chosen this analysis, because its aspects present a comprehensive framework for the anticipated effects of the Fourth Industrial Revolution (Jarjabka, 2008).

STEP stands for an acronym, where each letter presents a segment of the organizational environment (S-social, T-technology, E-economic, P-political), which we cannot influence, so companies have to adapt to them. Many extensible forms of STEP have been created from the base model. Some analyzes forms separate the political and the legal environment (L - Legal, P - Political) and interpret the ecological (E - Ecological) or also the natural environment and the educational (E - Educational) segment of the environment. The extended model is called STEEPLE analysis (Jarkabka-Lóránd, 2010).

3.1.S – Social factors

The relationship between technological, economic, social and natural systems has become increasingly tighter recently, while differences in change / development capabilities could lead to more tensions. That is why social adaptation, personal commitment and openness to changes are of the utmost importance to the opportunities offered by new technologies.

The development of technology through efficiency gains may lead to a decrease in trade and production costs, which can further lead to the improvement of many people's quality of life. Furthermore, through the effects on the labor markets (eg. the shortage of low-skilled labor), the Fourth Industrial Revolution may also contribute to an increase in inequalities. Automation can affect those countries more significantly, where many routine jobs are present. There are many manufacturing jobs in our country, such as in automobile sectors where automation can occur much earlier than in other jobs. These changes have to be prepared not only for the domestic labor market, but also for the Hungarian education system, where primarily not financial, but quality improvement is needed (Stock-Seliger, 2016).

As far as social factors are concerned, it is worth considering the younger generations of Y and Z, as they extremely differ in their everyday habits, competences and workplace behaviors compared to previous generations. In generations, we mean a group of people born in the same age, formed the same period and have the same social characteristics. "A group of people associated with the same age and life, living conditions, technology, events and experiences" (McCrindle-Wolfinger, 2009).

Younger generations, Y and Z, are demographically distinct from previous generations. They were born when the number of children per mother dropped below two. Furthermore, they can be said to be the most educated young people in history who started school earlier than any other generation and have spent the longest time in the education system (Ferincz-Szabó, 2012). Their attention is superficial, but shared, thanks to the fact that their members constantly follow multiple channels and media in their lives. Their value system emphasizes sharing, free access to cultural goods, environmental protection and information demand (Tari, 2010) and they are characterized by mobility, for there are no limits to them either in terms of education systems or employment. We have to be aware of the fact that it is of significant importance to transform the education systems and jobs as soon as possible through government involvement to prevent the outflow of intellectual capital from our country (Soós, 2008).

3.2.T-Technological factors

During the Fourth Industrial Revolution, cyberphysical systems interact with each other through the standard Internet-based protocol, analyze data and predict errors, configure themselves and adapt to changes. This Internet-based protocol is often called as the Internet of Things, which substance is that our various means of use can communicate with each other over the Internet and can regulate each other without human intervention. The most important difference is that while the Internet of Things is improving the quality of life of individuals and the comfort of their homes, the Industrial Internet of Things brings significant benefits, tangible results or savings to businesses by connecting intelligent machines, methods and the capacity of the human resources. Physical machines and objects are therefore connected to an information network, so the real economy can integrate into a single large intelligent information system (Neugebauer, 2016).

Another advantage of this technology is the collection, storage and analysis of immense amounts of data. At present, 0.5% of the world's data is actively analyzed, and their full processing can lead to significant benefits (Gazsi, 2016). When integrating machines into an Internet-based system, it is possible to retrieve certain data foreseeing failures to repair errors before collapsing. This ultimately leads to the zero unplanned conversion time. Overall, it can be said that the focus is not on things but on the services provided together (Bughin, 2016).

Furthermore, there are indirect, present and expected impacts of technology on our everyday lives (Soós, 2008). It is important to consider the characteristics of the younger generations (Y and Z) who have been living together with using computers since their birth, making their first language a technology language and therefore they highly depend on electronic and information tools, which emphasize the style of their communication and the development of their later competences (Zubányi, 2008).

3.3.E-Economic factors

In Hungary, like in other post-socialist countries, the economic environment is particularly important, because the economic sector is very sensitive to external and internal impulses. The changes of the market in Hungary were mainly due to the formation of market conditions and the fundamental transformation of the economic structure over the past 20 years. However, the level of research and development spendings invested in higher technologies have increased in recent years. Innovation is a result of the continuous cost and quality competition, which may elucidate profit gains and market position beyond the industry (Iványi, Hoffer, 2010).

However, the research and development phases pose a high level of risk and the subsequent innovation steps require more material input. An additional source of risk may be that the time gap between expenditure and return might be particularly high, which Schumpeter has already drawn attention to (Keresztes, 2013). At the same time, however, newer solutions are expected to be raised from the hands of our specialists by increasing the amount spent on innovation, and utilizing patents can justify the market advantage of patent ownership, improve financial performance, and increase competitiveness. In addition, the role of stable internal markets is fundamental, as it is able to give feedback about the success and appropriateness of a particular product, service or organizational innovation, even before they enter the global market at the expense of the particular product of the given producer (Fejes, 2015).

Economic factors also include the risk of the inequalities that have emerged in the face of changes in the labor market, discussed previously, which may have an indirect impact on the rethinking of the tax system (Sebők, 2013).

3.4.E-Environmental factors

Users at the corporate level of the Fourth Industrial Revolution technologies expect to expedite new products on the markets to meet the changing demands due to the rapid prototyping, while they can achieve significant material and energy savings and increase their capacity utilization at the same time (Stock–Seliger, 2016).

Additional use of renewable energy sources is expected in both industry and households. It is also a fast-moving sector of transport where multiple early run-offs are actually beginning to propagate alternative powered vehicles and their hybrid versions (Varga–Tettamanti, 2016).

New economic structures, such as the sharing economy, also favor environmental protection. According to the European Commission's analysis, an average household of \$ 3,000 unused assets is found. Using sharing economy can be an advantage for users, as they do not need to invest in costly tools and other hand service providers can earn extra revenue by utilizing their unused assets (Hamari, 2016). This way, consumers can become more environmentally conscious when they can save or increase their own financial income (Gazsi, 2016).

3.5.P-Political factors

The role of government is indispensable in the country's innovation process in order to shift the scientific-technological potential to the more efficient economic results. This factor is fundamentally affecting economic stability (Ziegler, 2017). The importance of market stability has already been mentioned regarding the economic factors, but the stability of the political situation is just as important, since an unpredictable political situation repels foreign operating capital, and even domestic resources flow to foreign investment opportunities (Iványi–Hoffer, 2010).

The sustainable conception of the Fourth Industrial Revolution is only feasible in case of appropriate government support. According to Bechtold (2014), transformation of processes is only possible from top to bottom. Proper co-ordination is needed to formulate common objectives of stakeholders/organizations, to create extremely complex, integrated IT infrastructure and business models. This high level of coordination can be rarely formed by bottom-up initiatives (Abonyi–Misztlivetz, 2016).

3.6.L-Legal factors

In today's economy there are not the physical, but the intellectual assets sources of the shareholder value and these have become the number one source of competitive advantage, which will be even more present by the Fourth Industrial Revolution. The next big challenge for companies will be how to exploited the use of patents most effectively (Iványi–Hoffer, 2010). For this, however, it is important to ensure legal certainty of innovative companies, reduce administrative burdens and the system of applications covering the entire innovation process from the idea to the market (Sebők, 2013). Motivations and possibilities of a particular institute or researcher can be limited significantly by the fact at what extent law regulates these areas (Abonyi–Misztlivetz, 2016).

3.7.E-Education factors

The Fourth Industrial Revolution is one of the major resources of knowledge-based economic sectors, so this dimension deserves special attention. In our country, currently, in an European comparison, there is a low proportion of such companies that provide their workers training or learning opportunities, so this area needs important improvements (Csizmadia, 2015). With the development of technological processes, new jobs, products and supply chains are emerging, which might endanger not only the jobs of less educated, but also highly qualified workers, if companies do not provide them adequate trainings (Pataki, 2003).

There is also a need for significant transformation in education systems, where not only the need for new workforce, but also the peculiarities of younger generations must be taken into account. Overall, we can say that the world around us improves much faster than our education system can follow, hence the gap between the two is expected to increase, which also requires government intervention. In addition, special emphasis should be placed on supporting the research activities of educators, matching the research results into the curriculum and delaying them on a day-to-day basis (Taródy, 2012).

4.CONCLUSIONS

This paper briefly introduced the literature, the practical approaches of innovation, and the macro environment determining the operation of organizations, focusing on the Fourth Industrial Revolution. Based on the STEEPLE analysis system, examining segments of the organizational environment, it became apparent that the different segments have a strong influence on each other. In the future, it would be worthwhile to break all aspects into other factors and to examine them based on statistical data.

The proposed criteria is as follows:

- Social factors: development of the demographic situation, distribution of income, social mobility, lifestyles determinants, lifestyle variations of different social groups, relation to work and leisure, ethnic and age composition of the population, gender ratio, family home-dwelling types.
- Technological factors: Government R & D degree, technology transfer dominant role and modes, innovation of society, licensing turnover, computerization quality, technological infrastructure.
- Economic factors: economic cycles, trends in GNP and GDP, interest rates, inflation rates, money markets, employment trends, foreign trade expenditure, unemployment, household spending, energy prices and regulation, tax rules, stability of internal markets, size of resources.
- Environment factors: changes in carbon dioxide emissions levels, product charge regulations, use of alternative energy sources, waste management, selective waste collection, road network and transport, raw material supply, environmental regulations, environmental awareness of the population and companies.
- Political factors: legislation, operation of parliament, competition law, local government law, foreign investment companies act, tax policy, government stability, employment law, government research and development policy, government technical development policies.

- Legal factors: conditions for acceptance of innovations, protection of ownership of new inventions, issue of patent rights, change of tax system.
- Education factors: development of qualifications, employment of employees, qualifications, relation to work of the society, level of education, level of education, further and retraining, population's willingness to learn, distance learning main forms of implementation.

The following considerations would be needed for more specific domestic and international companies. By comparing their results, strengths, weaknesses, and correlation between each factor, we could achieve results that could assist companies to prepare for the new corporate challenges of the Fourth Industrial Revolution.

REFERENCES

- Abonyi János, Misztlivetz Ferenc (2016): *Hálózatok metszéspontjain, A negyedik ipari forradalom társadalmi kihívásai*, iASK, Savaria University Press kiadásában, Kőszeg-Szombathely
- Bechtold, J., Kern, A., Lauenstein, C., Bernhofer, L. (2014): Industry 4.0-The Capgemini Consulting View. *Capgemini Consulting*, pp. 31.
- Jacques Bughin (2016): Big data, Big bang? *Journal of Big Data*, pp. 1–14.
- Chikán Attila (2005): *Vállalatgazdaságtan*, Aula kiadó, Budapest.
- Csizmadia Péter (2015): A szervezeti innováció és tudásfelhasználás mintái a magyar gazdaságban, Doktori értekezés, Szociológia és Társadalompolitika Intézet
- Peter F. Drucker (1993): *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*, Park kiadó, Budapest.
- Fejes József (2015): Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig, *Vezetéstudomány/Budapest Management Review* 46.6 pp. 58-69.
- Ferincz Adrién, Szabó Zsolt Roland (2012): A „Z generáció” hatása a munkáltató szervezetekre, *Innováció vezetői szemmel*, AULA Kiadó, pp. 185-191.
- Gazsi Tamás (2016): Industry 4.0, a negyedik ipari forradalom, mint a gazdasági változás generátora, Szakdolgozat, Budapesti Gazdasági Egyetem
- Hamari, Juho, Mimmi Sjöklint, and Antti Ukkonen (2016): The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology* 67.9 2047-2059.
- Hoffer Ilona (2010): Innováció menedzsment alapok, Budapesti Corvinus egyetem tananyag, pp.6.
- Iványi Attila, Szilárd-Hoffer Ilona (2010): *Innováció a vállalkozás-fejlesztésben*, AULA kiadó, Budapest
- Keresztes Gábor (2013): Az innováció fogalmának történeti áttekintése, *Gazdaság és Társadalom*, 2013.4 pp. 81-95.
- Jarjabka Ákos, Szűcs Tamás (2008): *Innovációmenedzsment a KKV-k eredményessége érdekében*, Vállalkozói Kreativitásért Akadémia, Pécs
- Neugebauer, R. et al. (2016): Industrie 4.0 - From the perspective of applied research, *Procedia CIRP*, 57, pp.2–7.
- OECD (2005): *Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Harmadik kiadás, OECD, Párizs.
- Pataki Csilla (2003): A munkaerő biztosítása *Bevált minták a sikeres személyzeti munkához*, Fórum-Média Kiadó, Budapest

- Joseph Schumpeter (1939): *Business Cycles*, A Theoretical, Historical and Statistical, Analysis of the Capitalist Process, New York Toronto London, McGraw-Hill Book Company, 1939, 461 pp.
- Sebők András (2013): Az innováció jelentősége a vállalati stratégiában, VM Innovációs nap, 2013.12.09
- Soós Juliánna Katalin (2008): Generációk találkozása: Értékrendek ütközése vagy hatékonyegyüttműködés, *Munkaügyi Szemle*, Vol. 52. No. 1. pp. 29–34.
- Stock, T. and Seliger, G. (2016): Opportunities of sustainable manufacturing in industry 4.0. *Procedia Cirp*, 40, pp. 536-541.
- Taródy Dávid (2012): *Innováció vezetői szemmel*, AULA Kiadó, A „Z generáció” Vezetése 193-213.
- Varga István, Tettamanti Tamás(2016): A jövő intelligens járművei és az infokommunikáció hatása, *A Magyar Jövő Internet Konferencia*, pp. 59–63.
- Ziegler Rafael (2017): Citizen Innovation as Niche Restoration—A Type of Social Innovation and Its Relevance for Political Participation and Sustainability, *Journal of Social Entrepreneurship* 1-16.
- Zubány Emese (2008): Élünk a sokszínűséggel, *Munkaügyi Szemle*, Vol. 52. No. 1. pp. 35–38.

Internet Links

- Jarjabka Ákos – Lóránd Balázs (2010): Az innováció alapjai és megjelenési területei, Link: <http://www.kikk.hu/attachments/article/810/Innov%C3%A1ci%C3%B3%20menedzsment%20k%C3%A9pz%C3%A9s%20anyaga.PDF>, Download: 2017.08.20.
- Klaus Schwab (2015): The Fourth Industrial Revolution – What It Means and How to Respond, Foreign Affairs, December 12 Link: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution> Download: 2017.09.04.
- Marc McCrindle – Emily Wolfinger (2010): Az XYZ Ábécéje. A nemzedékek meghatározása (pdf) Link: http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf, Download: 2017. 09. 01.
- Tari Annamária (2010): Az Y és mögötte a Z generáció (pdf) Link: http://www.budapestedu.hu/data/cms47443/okopannon_tari.pdf, Download: 2017. 08. 25.

THE DYNAMIC OF THE GERMAN RESEARCH AND INNOVATION SYSTEM – CREATIVITY OF RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATIONS

Fabian Schenk

*Research Assistant at the institute management,
Fraunhofer Institute for Factory Operation and Automation IFF,
fabian.schenk@iff.fraunhofer.de*

György Kocsiszký

*Faculty of Economics, Institute of World and Regional Economics, University of Miskolc,
regkagye@uni-miskolc.hu*

SUMMARY

“A creative milieu is a place [...] that contains the necessary preconditions in terms of ‘hard’ and ‘soft’ infrastructure to generate a flow of ideas and inventions. Such a milieu is a physical setting where a critical mass [...] can operate in an open-minded, cosmopolitan context and where face to face interactions creates new ideas, artifacts, products, services and institutions and as a consequence contributes to economic success.”⁵⁵

Creative milieus and thereby research institutions (example for a hard infrastructure) are influencing their surroundings in different ways (social, cultural, spatial and economic, sense of community, image, etc.).⁵⁶ Consequently, it is important to quantify and to qualify the impact of such RTOs to its surroundings. Regarding the German Research and Innovation System, it is analyzed how dynamic this system and especially one institution can be. Therefore, the roadmap of the approach is been presented here.

Keywords: research and technology organizations; research and innovation system; creative milieus

INTRODUCTION

The German Research and Innovation System (FuI) as a system picture is very static. A high flexibility, a high resilience and of course a high dynamic are main goals of systems. To attain these goals the system as itself should promote the creativity of the infrastructures, the employees, the ideas, the surroundings of the institutions and actors, and therefore, the milieu. Because “there is no creativity without a creative milieu!”⁵⁷ The question is who is promoting the creativity of milieus and how the RTOs are influencing the society.

“A creative milieu is a place [...] that contains the necessary preconditions in terms of ‘hard’ and ‘soft’ infrastructure to generate a flow of ideas and inventions. Such a milieu is a physical setting where a critical mass [...] can operate in an open-minded, cosmopolitan context and where face to face interactions creates new ideas, artifacts, products, services and institutions and as a consequence contributes to economic success.”⁵⁸

Creative milieus and thereby research institutions (example for a hard infrastructure) are influencing their surroundings in different ways (social, cultural, spatial and economic, sense

⁵⁵ Landry 2008, p. 133

⁵⁶ european centre for creative economy 2015, p. 9

⁵⁷ european centre for creative economy 2015, p. 3

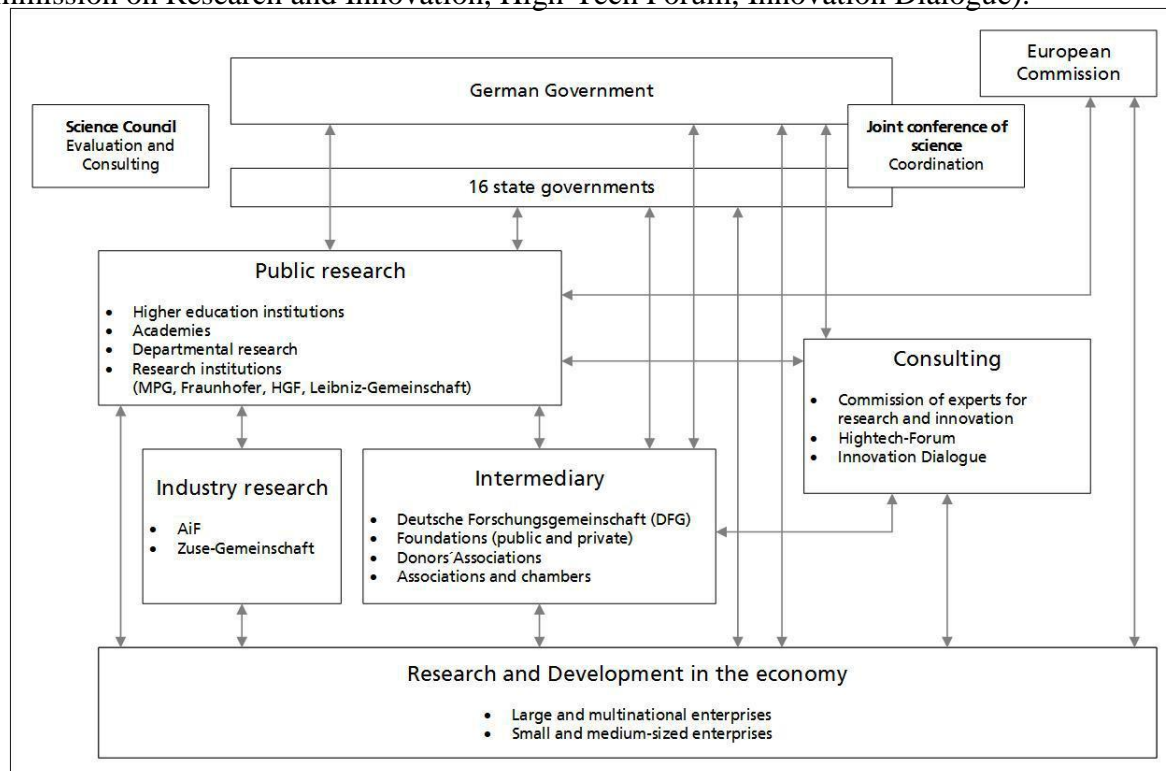
⁵⁸ Landry 2008, p. 133

of community, image, etc.).⁵⁹ Consequently, it is important to quantify and to qualify the impact of such RTOs to its surroundings. Regarding the German Research and Innovation System, it is analyzed how dynamic this system and especially one institution can be. Therefore, the roadmap of the approach is been presented here.

RESEARCH AND INNOVATION SYSTEM OF GERMANY

The German research and innovation system (FuI) was been developed historically and consists of a lot of institutions and actors. Various disciplines and research areas are been linked in the basic research, in the applied research or in the industrial research. A great continuity, a strong division of labor in the extramural research, a high financing share of research by the economy, a wide range of research topics and a high specialization in core areas of universities are characteristic for the German research and innovation system. The willingness of cooperation in research alliances is one significant factor of success in this system.⁶⁰

The following illustration shows essential actors of the FuI system. Main stakeholders of Research and Development are the German Federal Government and the 16 Federal State Governments. The funding happens in different ways. On the one hand, certain actors are been institutional funded by the state (varying amounts and values). On the other hand, the project funding of key issues is of vital importance. The first funding method is a medium and long-term instrument to realize mainly the basic research. On the contrary, the project funding is rather a short-term, limited in time, application-oriented research. Numerous coordinating and consulting actors assists the governments (Science Council, Joint Science Conference, Expert Commission on Research and Innovation, High-Tech Forum, Innovation Dialogue).⁶¹

Figure 1: Stakeholder of the German research and innovation system⁶²

⁵⁹ european centre for creative economy 2015, p. 9

⁶⁰ Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2016b, p. 50–54

⁶¹ Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2016b, p. 55–56

⁶² Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2016b, p. 53

The industrial R&D is been characterized by application-oriented and results-driven research work. Approximately two thirds of the annual invested research funds are been financed by the industry.⁶³ Large and multinational enterprises providing the greatest proportion. On this account, research is different from one region to another. Structurally weak regions sometimes don't have these types of companies. However, the performance of the small and medium-sized enterprises should not be underestimated because often they are pioneers for innovation. In public research,

higher education institutions, academies, departmental research and extramural research institutions come together. Intermediary are actors who set up own funding programs and are located between the levels of science, politics and administration.⁶⁴ Among the public research and the R&D in the industry, there are other external industry research institutions. The German research and innovation system is been extended on an international level via the European Commission.

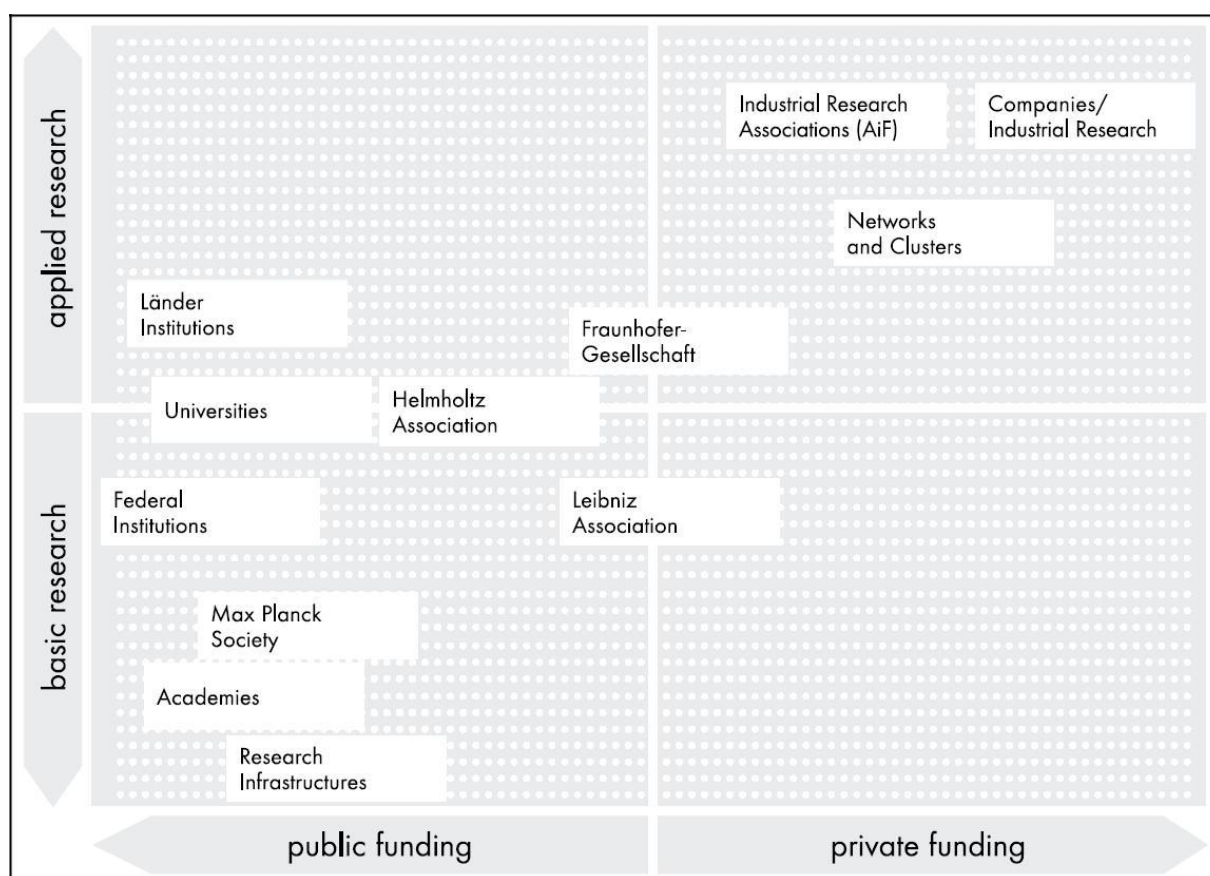


Figure 2: The German Research landscape⁶⁵

As mentioned above, the federal and state governments have different instruments to support and fund research. For a better overview, the instruments are been shown in the following figure.

⁶³ Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2016a

⁶⁴ Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrat 2015, p. 6

⁶⁵ Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2013, p. 9

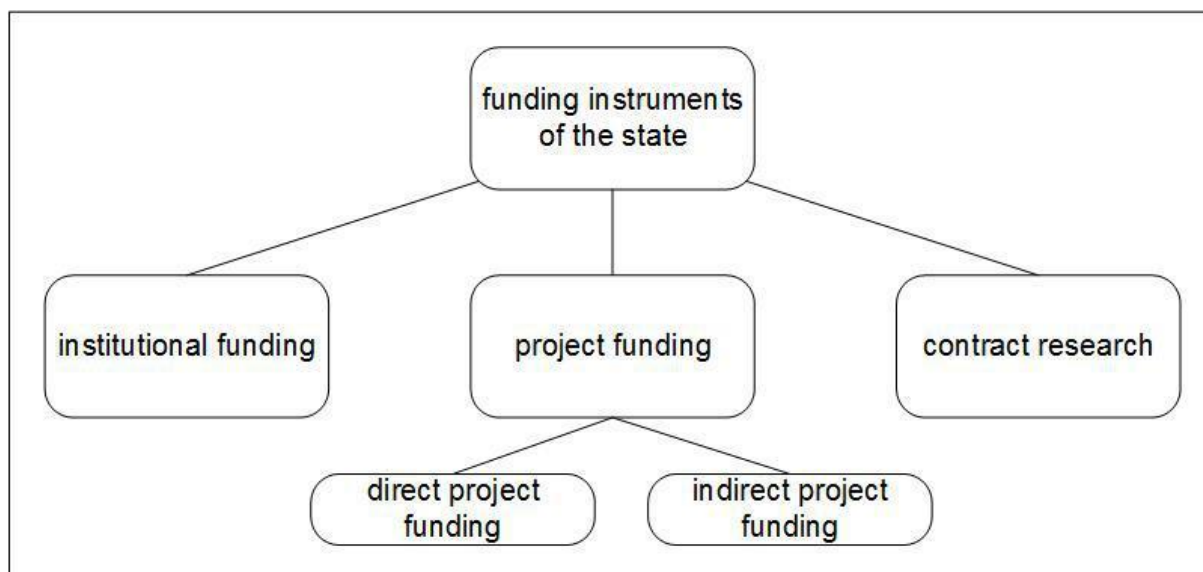


Figure 3: funding instruments of the state⁶⁶

Institutional funding by the federal and state governments stands for a long-term guaranteeing for institutions and an investment in the future. This kind of investment serves German institutions as a core funding. A core funding that differentiate in varying annual amounts and values from one institution to another. The temporary project funding helps to realize the research strategies of the federal and state governments successfully as well as to develop competences in companies. The difference between direct and indirect project funding is the research goal. Direct project funding provides a concrete field of research and build up competences. As opposed to that, the indirect project funding helps to establish infrastructures, cooperation, networks and staff exchanges to achieve a benefit from these meetings. The contract research awards R&D projects to third parties.

Because of the focus on Research and Technology Organizations, the geographical map of Germany with the most important extramural research institutions is been shown. This picture will complete the explanations on the German research and innovation system.

⁶⁶ according to: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2016b, p. 55–56

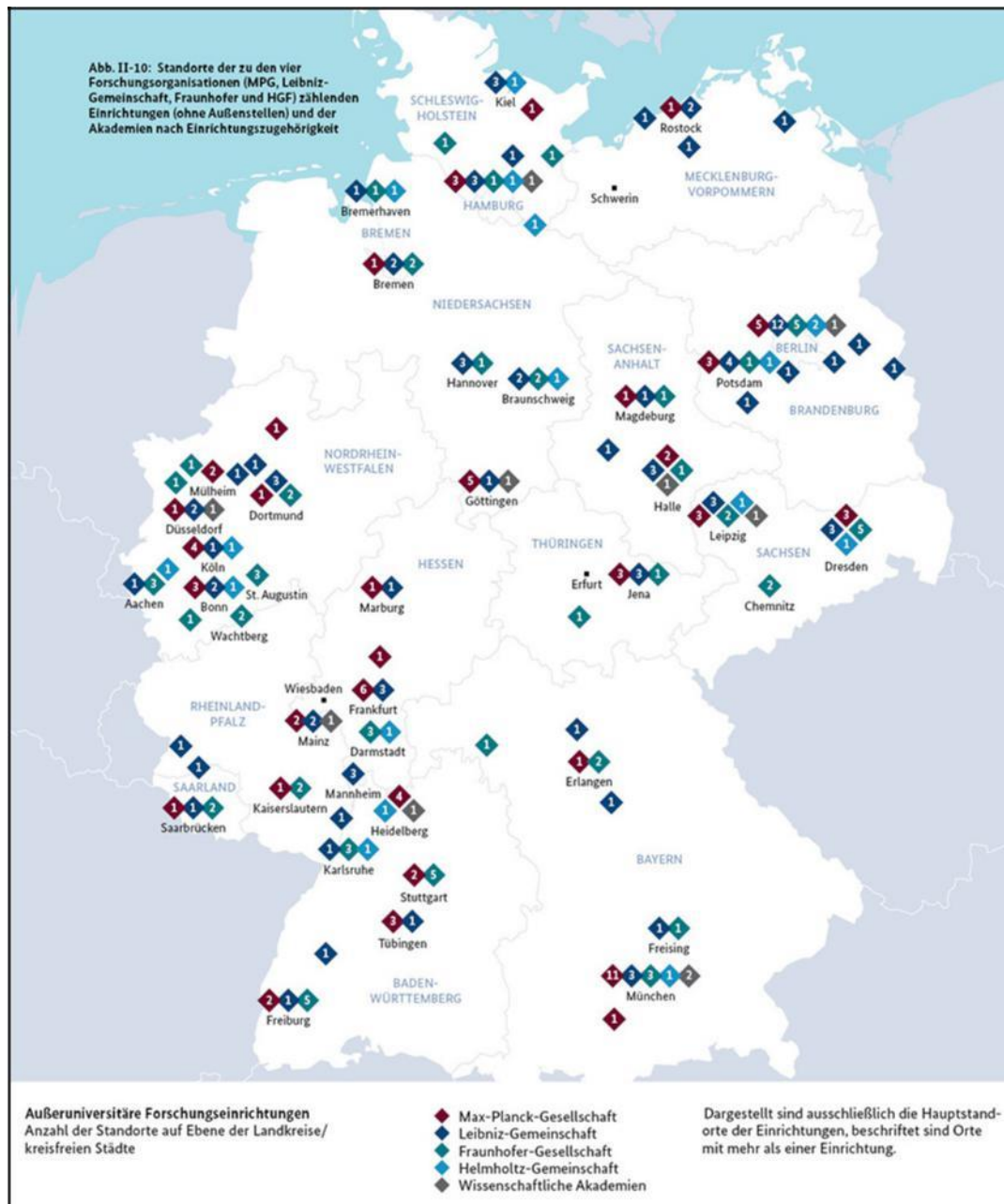


Figure 4: extramural research institutions

CONCLUSION AND FURTHER INVESTIGATIONS

With the previous analyses and articles the system of RTOs was been described and the first measurements regarding the impact of RTOs on the regional development were been carried out. The further investigations will set the theoretical framework. Regarding the literature to creative milieus, the following steps have to be realize:

- Definition of ‘Milieu’
- Presentation of the concept ‘Creative Milieu’
 - Differentiation to ‘Geography of Science’
 - Differentiation to ‘Geography of Knowledge’
- Chronology of terminologies
 - Parallel chronologies

o Terms and indicators for ‘Creative Milieu’ o

Other definitions of Creativity

- Definition of the focus
- Description of the organizational structure and influence
- Description of the location and nature of their surroundings
- ...

By realizing these steps, the analysis becomes a background that is more theoretical and has a wider view on the Inputs and Outputs of the Research and Innovation System. With the help of these and previous results, a regression analysis is conceivable.

REFERENCES

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2013): The German Research Landscape. Who does research in Germany? Unter Mitarbeit von Birgit Klüsener, Ruth André, Janina Fußhöller und Anna Wohlfahrt. Hg. v. Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). Section Research Marketing. Bonn. Online verfügbar unter <http://www.mpie.de/2979703/The-German-research-landscape.pdf>.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016a): Akteure des deutschen Forschungs- und Innovationssystems. BMBF. Online verfügbar unter <http://www.bundesbericht-forschung-innovation.de/de/Struktur-und-Akteure-1650.html>.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016b): Bundesbericht Forschung und Innovation 2016. Forschungs- und innovationspolitische Ziele und Maßnahmen. Hg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Referat Grundsatzfragen der Innovationspolitik. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bmbf.de/pub/BuFi_2016_Hauptband.pdf, zuletzt geprüft am 03.08.2017.
- European centre for creative economy (2015): Spotlight - Kreative Milieus in Europa. Creative Milieus in Europe. Unter Mitarbeit von Bernd Fesel, Nadine Hanemann, Christian Caravante, Jens Kobler, Gizem Girgin und Nele Marx. Online verfügbar unter http://www.e-c-c-e.de/fileadmin/dokumente/publikationen/20150428_Publikation_SPOTLIGHT_MILIEUS_EUROPA_DE_EN_ecce.pdf, zuletzt geprüft am 28.09.2017.
- Landry, Charles (2008): The creative city. A toolkit for urban innovators. 2nd ed. New Stroud, UK, London, Sterling, VA: Comedia; Earthscan. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/academiccompletetitles/home.action>.
- Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrat (2015): Akteurskonstellationen im Schweizer Bildungs-, Forschungs- und Innovationssystem. Thesen und Empfehlungen des SWIR. Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrat. Online verfügbar unter http://www.swir.ch/images/stories/pdf/de/SWIR_Schrift_3_2015_D_Akteurskonstellationen_Web_20150805.pdf.

WHAT DRIVES IT? – THE DRIVING FORCES OF SHARING ECONOMY

Levente Lengyel

PhD student, University of Miskolc, Institute of Economic Theory and Methodology,
lengyel.levente@uni-miskolc.hu

SUMMARY

We all have several unused resources from the smaller things like books, CDs, DVDs, to bigger and valuable things like cars, apartments, weekend houses and other properties. What's more if we think about our needs we can see, that our basic need is not to own the assets, but also the result what we can achieve with it. Hence, we can fulfil our goals if we rent instead of own. Many platforms in different kind of fields offer possibility to exchange or share our things if we want. In my research, I studied driving forces of the sharing economy. Firstly, I reviewed the international literature about the topic and summarized the factors that drives the system to change. Then, when it was possible, I collected data about the factors and analysed the changing with descriptive statistical methods. As the result of my work, I identified four key drivers as the fundamental element of the sharing economy and I found out that mainly the social and technological factors influence the development of the system.

SHARING ECONOMY

The sharing economy is an economic system, which has been started developing in the last decade. (Teubner, et al., 2016) Every researcher approach the definition of sharing economy in different way. Somebody highlighted the efficiency of the system, other collected expressions that characterize it. Someone else emphasize the activities, Stephany (2015) mentioned the unused resources. (Botsman& Rogers, 2011, Schor, 2014, Belk, 2014., Allen & Berg, 2014, Sheth, 2015) In my definition the sharing economy is: „an economic-, redistribution system, that includes every innovative business models, platforms and technologies, that aim to rent, exchange, let and gift the tangible and intangible underused resources with extensive access and high efficiency.” (Lengyel, 2017, p. 123) There are two basic business models of sharing economy by the participants of transaction. (PricewaterhouseCoopers Magyarország, 2015) First, the consumer-to-consumer (c2c), where the user and the provider are both humans, and the sharing economy company is only an intermediary in the process. The other model is the business-to-consumer (b2c), where the provider is a sharing economy company, and the user use the serves of this company. PwC mentioned an example for the b2c model, that „traditional” companies trying to take the advantages of sharing economy to increase their income. In my opinion, that method is not exactly the sharing economy, because the key element of it is the unused resources.

DRIVING FORCES OF SHARING ECONOMY

Owyang, et al. (2014) explain, that the sharing economy is not new. In the recent years, the context of sharing has changed considerably. They said the social, economic and technological drivers have turned the sharing economy into a dynamic system. Botsman (2013) identified four driving forces. Beside the previous factors, she mentioned value shift, that means the society rethink what means owning and sharing today. In my research, I classified the factors into four main categories.

Social drivers

Increasing population

Owyang, et al. (2013) mentioned increasing population as a societal driver. Based on the data from the World Bank, in 2015 more than 7.3 billion humans lived on the Earth, and this number still increase. According to the forecasts the World's population facing 11% additional growth until 2025. As we can see on the figure 1, the simple forecast indicates that the population of the World will be 8.14 billion persons in 2025, and it can reach 8.56 billion persons until 2030.

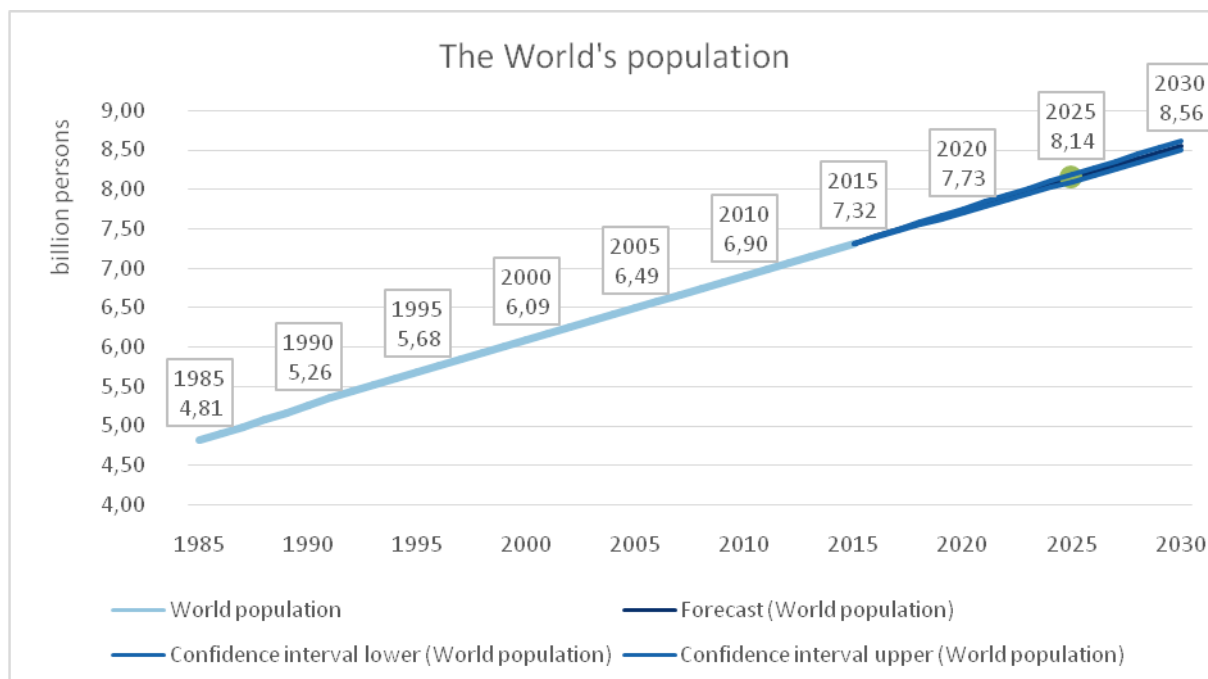


Figure 1: The World's population

Source: own editing based on World Bank (2016) - Population

The increasing population coupling with higher usage of natural resources (e.g. infield and water). This growing can be explained with the increasing number of new birth, but also with higher expected lifetime of currently living people. Together with the challenges of overconsumption society – that typical nowadays – it stretching the boundaries of the Earth's sustaining capacity. To reduce the effect of this phenomenon, the collaborative consumption, which is the base of the sharing economy can be an alternative solution.

Unfortunately, the Hungarian perspectives does not follow the world trends, namely in our country we can say that the population decrease and aging. (Magyar Nemzeti Bank, 2015) The prognosis says by 2025 the population of Hungary will still decrease with 2%.

Population density and urbanisation

Finley (2013) mentioned in her paper, that the increasing density of population caused by urbanisation can occurs structural changes in the sharing economy, because citizens would like to utilize the inherent advantages of sharing, that is possible only if there are somebody in the neighbourhood who use services similarly. She said referring to Hejne (2011) that by 2050 the 75% of the population will live in cities. Another forecast predicts it lower (66%) by the same year. In 2014 in the USA the 82%, while in Europe 73 per cent of the population

lived in urban areas, in contrast Africa and Asia still mostly rural (40 and 48% living in urban areas). But these regions urbanizing faster than the others. (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2014) The Hungarian Central Statistical Office said in Hungary the population density was 106 person/km² in 2015, but it has declining trend in the last 15 years. The internal net migration was positive in the capital in 2013, but in the other towns it is typically negative. In 2014, 95 300 persons moved in to the county towns, but only 94 508 persons moved out from there. In case of other towns and villages, a little less than 11 thousand persons the difference between the number of who moved. (Hungarian Central Statistical Office, 2016) Figure 2 shows the internal net migration per thousand inhabitants by counties, where we can observe that mainly in the north-east part of Hungary the balance was negative. As the target of moving principally we can mention Budapest and Győr-Moson-Sopron county. Statistical reflections said this tendency does not changed by 2015. As a new target Fejér and Komárom-Esztergom counties appeared. The initial points of migration are mostly Borsod-Abaúj-Zemplén and Szabolcs-Szatmár-Bereg counties. It results, that towns getting bigger in Western Transdanubia, and the rural regions getting empty particularly in Northern Hungary and Northern Great Plain.

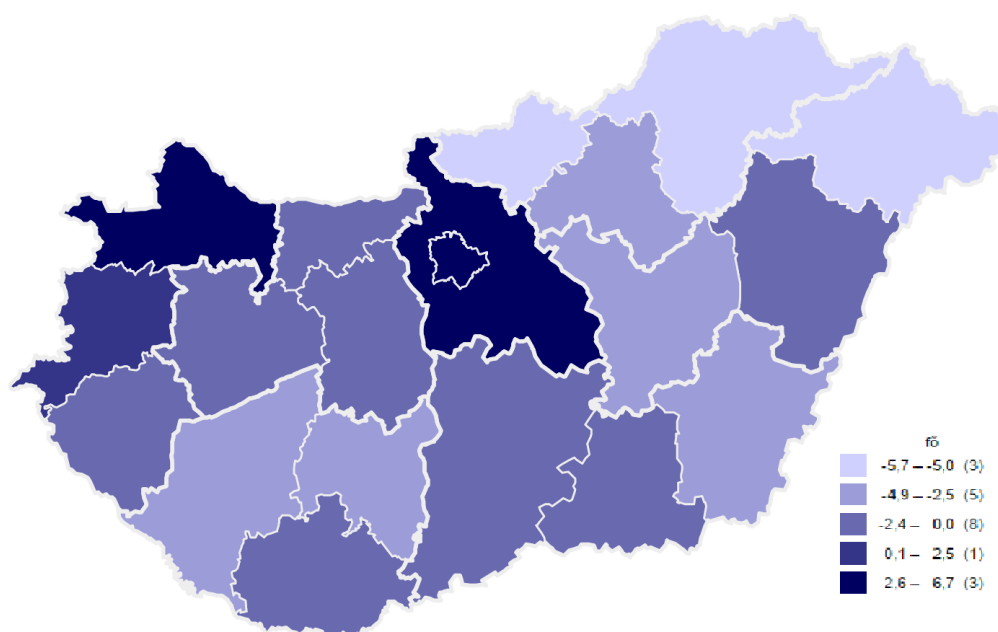


Figure 2: Internal net migration per thousand inhabitants, 2013
Source: Hungarian Central Statistical Office (2013)

Desire for community

Owyang, et al. (2013), Finley (2013) and Farronato & Levin (2015) also mentioned this important factor. Most of people are looking for other's company. Owyang noticed that Airbnb users often choose this service, because in this way they can get to know new people, and can make closer relationship if they are staying in a home or a neighbourhood. They recognised that nowadays customers prefer deal with each other, instead of faceless brands.

Increasing transparency and trust

Felländer, et al. (2015) remarked that sharing economy platforms provide higher transparency about the participants of transactions (seller, buyer), but also we have wide range of information about the product or service too. They explained, that social media platforms and social networks have detailed information about the individuals. If this information would be connected with the different rating systems, every previous transaction and activity of the customers would be available in real time. With this transparency, platforms can incite open thinking and trust in users, who may accept foreign in their apartment for a few days from the other part of the world. The advantage of the mechanism is the disadvantage too, because the ratings can be read by anybody, and usually both partner make a rating about each other and the product or service. Totally it characterizes the reliability of person, that can lead to mutual trust for each other and self regulation. Botsman at Sydney in her TEDTalk in 2010 emphasize the impact of trust which based on the reputation and fame. In the traditional way of shopping reputation does not play a major role, only the customers' solvency and creditability. With every activity that users make on the web, they leave a trail, that can sign how well can they collaborate with each other, how useful members of the community and can be trusted or not. Botsman (2010) called the sum of these actions reputation capital, that can determine the access of collaborative consumption too.

Economic drivers

Monetize idle inventory

The core element of the sharing economy relates to this factor. As the definition said its aim to improve the utilization of underused tangible and intangible resources. Rachel Botsman in 2010 illustrated through a very good example how many unused resources we have. According to her statement an average power drill will be used for around 12-13 minutes in its entire lifetime. Comparing with its full lifetime, this is a ridiculous ratio. But not the power drill is our unused resource only. If you think over that how long used a car per a day, you can easily realize that in many cases it has low utilization, but it is possible to improve it. There is a company in Budapest, it is called BeeRides. The essence of its operation is that, if the car owner travel abroad by airplane he can leave his car in a parking place near the airport for free. During that time the company will rent out the car while the owner is abroad. BeeRides will share the income with the owner, and he will get back his car cleaned. Owyang, et al. (2013) cited David Hornik, who said if a resource idle for a long time in its lifetime, there is a chance to take advantage of it.

Increase financial flexibility

From the viewpoint of the customer we can say, that the products and services offered through a sharing economy platform are usually cheaper, than a traditional. Than by using this alternative services, the possibility of customers can save money emerging. With the realized extra income customers can reach higher financial independence and flexibility. (Owyang, et al., 2013)

Access over ownership

People can realize on the sample of previously mentioned power drill, that how many unused resources they have. Owyang, et al. (2013) point out that people who previously could not afford to buy expensive belongings, now they can enjoy the advantages of it, because they can rent at affordable price. Lisa Gansky (2010) wrote in her book in connection this topic, that in

these days the mainstream opinion changing in the well-developed countries, that customers prefer the access of products and services instead of owning. Belk (2014) and Roh (2016) are confirm this attitude.

Financial crisis

Finley (2013) highlighted, that due to the financial crisis started in 2008, advanced uncertainty formed about the traditional brands and models, whereupon customers revalued their needs. As a solution to balance the effect of the financial crisis peer-to-peer companies created. Felländer, et al., (2015) gave a similar opinion. They think as a result of the crisis, people had to find alternative incomes and sources of employment. For example with renting out unused assets, resources. In conclusion, it can be said, of course the previous reasons move the sharing economy companies to change, because the critical situations bring alternative solutions, nevertheless necessary to consider its more explain the origin of sharing economy than a driving force.

Falling entry barriers

Also, Felländer, et al., (2015) identified, that with digitalization application makers and digital platform providers are able to enter to the market easier. In their view, thanks to the distribution and marketing tools that are available through the social media nowadays the costs and risks of setting up an IT company comparing in the 2000's just a small part of it. Furthermore, due to so-called „plug-n-play” solutions – that are mainly open sourced tools – new IT companies have relatively lower developing costs comparing with traditional innovations. In my opinion these information technology solutions are mainly technological drivers, but without doubt they have economic aspects too.

Increased ease of financial transactions

Thanks to the improvement of digital technologies, financial transactions are also getting simple. Most of the transactions can be easily lunched, it does not need specific knowledge. The users have positive opinions about the operation of the system. (Trivett, 2013; Felländer, et al., 2015) Jing (2009) summarised the different kind of electronic and online payment models. He highlighted, that how important integrity and authentic of the information in the electronic commercial processes. The experts of Central Bank of Hungary wrote in their report about the payment system, that the traffic of electronic payments is still increasing as in the previous years. The detailed reports show among the electronic payments the traffic of contactless solutions is expanding and this tendency continues. The number of transactions executed on internet payment system compared to the same period in previous year increased by 36,43%, while almost doubled in this channel compared to the same period in 2014. The emerging is noticeable not just in the field of payments, but also in the field of credit transfers, if the benchmark is the same period a year before. Besides the number of paper based transfer orders drastically reduces, in the first half of 2016 it is only 41% correlate to same period of 2012. The figure 3 demonstrate well the change of composition of accounts related transactions in the last 5 years.

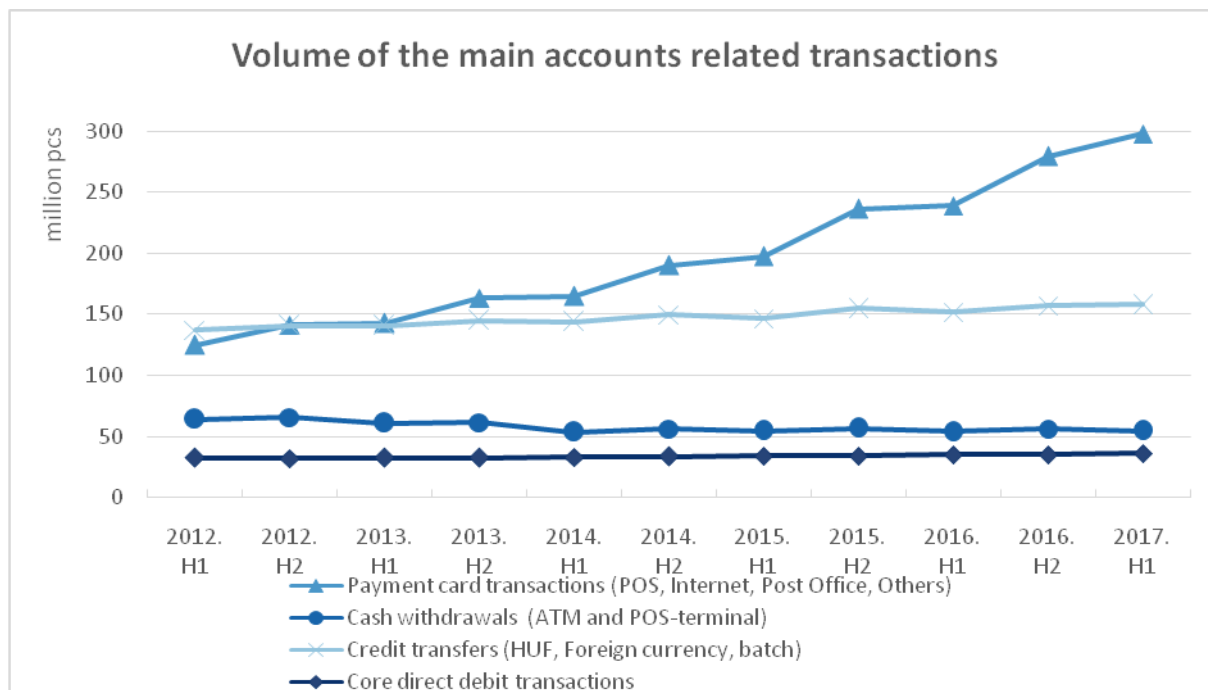


Figure 3: Volume of the main accounts related transactions
Source: own editing based on Magyar Nemzeti Bank (2017)

We can see that there are no significant emerging in the number of core direct debit transfers, it has a stable, slowly growing tendency. As for the cash withdrawals from 2012 a decreasing trend can be seen. In every second half of the year, a small uprising growth observable which seasonality can be caused due to the higher amount of cash flow in the Christmas period, but by passing this effect, basically we can say the number of cash withdrawals decreasing. The volume of credit transfer also grew, but not as much as the number of payment card transactions. In the last 4 years volume of purchasing with card transactions doubled. But, Tapscott (2016) said beside the traditional systems, newer cryptocurrencies will appear, like Bitcoin.

Declining consumption patterns

Botsman and Rogers (2011) hope consumers realize that there is a little sense of owning a product which will be used in very short time of its lifetime, like have an access for the same product. Felländer, et al., (2015) referring a paper, it says 90 thousand people asked from USA, UK and Canada. The research has shown, that the participants of sharing economy use this services because they expecting favourable prices and better quality. Unfortunately, the preference for access over ownership and sustainable lifestyle got low rank.

Technological drivers

Social networks

The social networks mentioned as a technological driver, because social networks greatly contribute in developing of sharing economy and its change have effect on it. (Kathan, et al., 2016)Owyang, et al (2013) wrote, this tools help matching up supply and demand, which was not possible previously in this extent. Their research revealed that almost 3 from 4 the TOP 30 sharing economy startup have social media profile. Moreover, more than half of them have

integrated Facebook Connect feature, that helps users to log in to their websites with Facebook profile. If they choose this option when they make a rating or a feedback their name and profile will appear with it. This practice can improve the trust between the seller and a buyer. The Facebook have 1,32 billion daily active users on average for June 2017 which is an increase of 17% year-over-year, that shows the activity rate on social media (Facebook, Inc., 2017).

Mobil devices and platforms

The information technological development is important driver of sharing economy. (Benjaafar, et al., 2015; PricewaterhouseCoopers Magyarország, 2015) Felländer, et al., (2015) think internet and the increasing penetration of smartphones are the most important catalysers of sharing economy. According to Owyang, et al. (2013) most of sharing economy startup driven by mobile technology, because in the most cases their webpage have links to the Apple's AppStore or to the Google Play where it is possible to download their app and usually they have mobile device optimised webpage too. They research revealed the most of TOP 30 sharing economy startup have mobile application, 53% of them have just for iOS system, and 50% of them developed for Android system. On the following figure, can see the mobile cellular subscriptions per 100 people in Hungary, Europe and the World based on the data of World Bank. Noticeable that around the millennium the degree of expansion was over 80% comparing the previous year, but after that this rate declined in every year. Visible, that in 2009, 2011 and 2012 the number of mobile cellular subscriptions per 100 people decreased. By analysing the last 20 years, observable that from 1996 to 2006 the number of mobile cellular subscriptions per 100 people increased by 9,43 pcs/ persons on average in every year, but between 2006 and 2016 this ratio decreased to 2,02 pcs/persons.

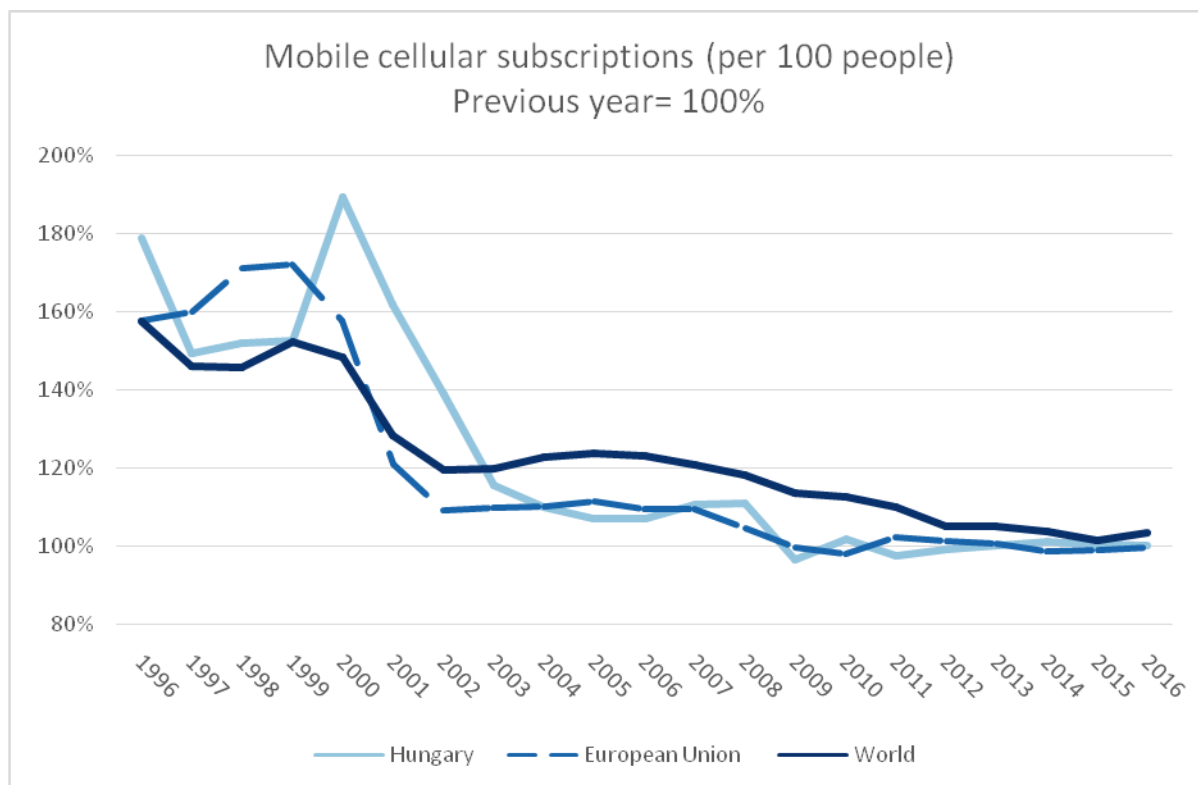


Figure 4: Mobile cellular subscriptions (per 100 people)

Source: own editing based on World Bank (2017) World Development Indicators

For the total period (1996-2016) it means 17,7% of increase on average annually. In the European Union, the tendency is similar like in Hungary. Overlooking the data about the World, the values are higher, it means, that there are regions, where the pace of development is higher than the showed regions. Maybe in the developing- and the African countries the rate of growth higher, and it can cause higher values. Das (2013) said, that in 2013 there was around 6 billion mobile subscription worldwide, that is equal with the 87% of the world's population.

Increasing penetration of internet

The ITU (2016) published, that internet is the most popular in Europe, and 47,1% of the world's population use internet. In contrast, in Africa 74,9% of individuals does not use the web. The growth rate of access through mobile device is extremely high, because from 2010 to 2015 almost quadrupled (382,82%) the number of subscriptions. Also found, that subscription's prices got more affordable. To the end of 2015 the average price of mobile-broadband subscription approached 5,5% of GNI per capita worldwide. In many cases these subscriptions are cheaper than a basic fixed-broadband plan and also able to reach almost the same speed. In the table 1 can be seen some key indicator of the Information and Communication Technology sector by region.

Table 1: The comparison of key Information and Communication Technology indicators

Indicator	2005	2010	2015	2016*
Fixed broadband subscriptions per 100 inhabitants in the World	3,38	7,62	11,21	11,94
Europe	10,94	23,58	29,18	30,03
The Americas	7,50	13,97	18,36	18,93
Asia and Pacific	2,18	5,50	8,94	10,49
Households with Internet access at home in the World (%)	18,43	30,04	49,03	52,27
Europe	41,97	67,72	81,26	84,00
The Americas	32,66	45,05	61,38	64,40
Asia and Pacific	11,79	20,16	42,66	46,43

* Estimated value

Source: own editing based on International Telecommunication Union, ICT Data and Statistics Division (2016)

Observable, that the number of fixed broadband subscriptions per 100 inhabitants is the largest in Europe, more than three times bigger, than in Asia and Pacific. From 2010 to 2015 the value of this ratio increased by almost one and a half times (146,11%). In the same time, the ratio of households with internet access at home have almost similar tendency. Based on estimates by the end of 2016 the ratio will over than 52% in the World.

Big Data

Felländer, et al., (2015) wrote, that the sharing economy is not new. They said there are no new thing in the sharing of unused assets – and I totally agree with them – the novelty of it should be found in the mode of finding each other. Thanks to the technological development the communication platforms developed in large extent and the barriers of establishing

contacts disappeared. Thereby it allows to connect both sides of the market with higher probability. So both vendors and consumers can feel, that available enough demand. To accomplish it, necessary to have huge amount of data and to analyse it in real time, continuously. For this reason, the required methodology and tools can be proved by popular Big Data analysis, which has been popular in the last few years. Also, Felländer, et al., (2015) mentioned the sample of Uber, this company trying to predict when and where will be needed a taxi, based on the big data. But they have an algorithm that control the prices which analyse the demand with other factors, and if the algorithm found that the demand extremely increased, then it will increase the price too in order to control the market and maximize the profit. Tomaschett (2013) noticed in his paper, that as a successful result of Big Data can be created a situation, which is favourable for both the consumers and sellers, because the retailer can offer better product for the customer thereby he will be more effective. From the viewpoint of consumer, he can experience a comfortable way of shopping, because less time is necessary to find the perfect product.

Environmental drivers

Environmentally conscious consumption

Owyang, et al. (2013) mentioned, there is higher attention about the environmental impact of consumer habit, but they said it is a societal driver. On the homepage of Freecycle.org can be read: “It's all about reuse and keeping good stuff out of landfills.”. All the different kind of solutions’ – like reselling, renting, letting, gifting, shared owning – aim to maximize the usage of product and minimize the environmental impact of once used than threw away products. Nadler (2014) said the sharing economy have a positive effect on the environmental protection.

Environmental friendly production, service

To striving for the environmental friendly production and service is consistent with criteria of control the use of renewable resources among the sustainable guidelines of OECD. Within the criteria also can be found:

- maintain natural habitats and biodiversity,
- limit the use of non-renewable resources,
- reduce environmental disasters and
- limit the pollution. (OECD, 2010)

From the solutions offered by the sharing economy the car sharing services redound to realize these goals. (Daunorienė, et al., 2015) For example, if a driver who wants to go from Miskolc to Budapest travel alone, then he will bear all the costs of travel in addition to the impact of emission and the harmful effect of usage of non-renewable resources. In contrast, if the car shared with others, then per capita values can be decreased and contributed to reach the goals. On the figure 5 the carbon dioxide emission per capita can be seen in Hungary, the European Union and the World in the last decades. Observable, that the aggregated values of European Union are the highest. Until the end of ‘80s it has rising trend, than in case of Hungary and the European Union the trend turned and it started to decrease. In our country in the analysed period CO₂ emission per capita was 6,49 metric tons on average.

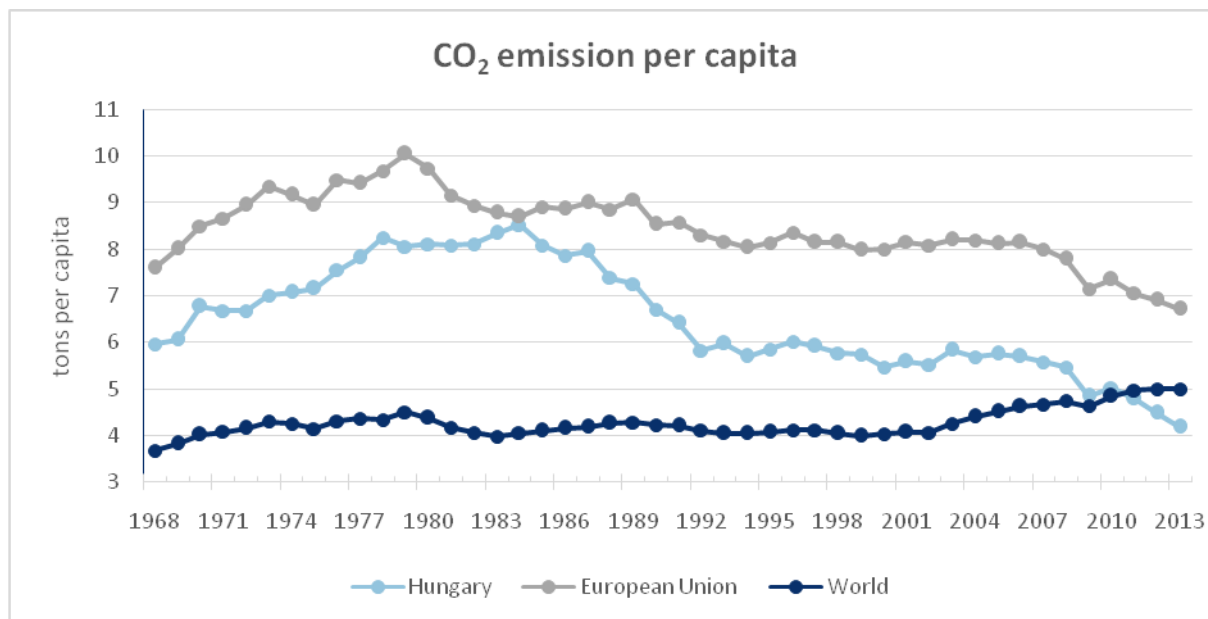


Figure 5: CO2 emission per capita

Source: own editing based on World Bank (2016) CO2 emission

The dispersion of values is relatively high, the coefficient of variation (V) is 17,9%. The highest emission was 8,51tons/person in 1984. Fortunately to 2013 this ratio fell to 4,19, under the World average.

CONCLUSIONS

In this study, I want to present wide range of effects that can influence sharing economy. This model can be an alternative economic system. I think there are four key driving force what change the system, and maybe these are the fundamental elements of it. First, that paradigm shift in the customers, what says “you are what you can access” instead of “you are what you have” (Belk, 2014., p. 15). In my opinion if we think back to the example of power drill, we can easily realize that exactly we do not need to own the power drill, just the result, the hole on the wall. For the second I would highlight the trust. This factor also very important, because without that the system could not work well. Developing rating systems and transparency help to improve to trust in each other and to share our things with unknowns. Third, the accessible Big Data, what makes possible to access everything at anytime from anywhere. Without this technological development, the sharing also would not be possible in that way. Last, but not least the viewpoints of sustainable development can influence decisions of costumers. By considering these factors the customers may chose an alternative service, what maybe helps to make the life sustainable.

REFERENCES

- Allen, D. & Berg, C., 2014. *The sharing economy - How over-regulation could destroy an economic revolution*. [Online]
Available at: https://ipa.org.au/portal/uploads/Sharing_Economy_December_2014.pdf
[Accessed 19. 09. 2016.].
- Belk, R., 2014.. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67.(8.), pp. 1595-1600.

- Benjaafar, S., Kong, G., Li, X. & Courcoubetis, C., 2015. *Peer-to-Peer Product Sharing: Implications for Ownership, Usage and Social Welfare in the Sharing Economy*. [Online]
Available at: <https://ssrn.com/abstract=2669823>
[Accessed 26. 09. 2016.].
- Botsman, R., 2010. *The case for collaborative consumption*. Sydney: TEDxSydney.
- Botsman, R., 2013.. *The Sharing Economy Lacks A Shared Definition*. [Online]
Available at: <https://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>
[Accessed 17. 06. 2016.].
- Botsman, R. & Rogers, R., 2011. *What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*. USA: Harper Collins Business.
- Das, N., 2013. Data and its worth. *Global Investor*, 1. kötet, pp. 9-13.
- Daunorienė, A., Drakšaitė, A., Snieška, V. & Valodkienė, G., 2015. Evaluating Sustainability of Sharing Economy Business Models. *Social and Behavioral Sciences*, 213. kötet, p. 836 – 841.
- Facebook, Inc., 2017. *Facebook Reports Second Quarter 2017 Results*, Menlo park, CA: Facebook, Inc..
- Farronato, C. & Levin, J., 2015. The rise of peer-to-peer. *Global Investor*, 2. kötet, pp. 6-13.
- Felländer, A., Ingram, C. & Teigland, R., 2015. *The Sharing Economy Embracing ChAnge with Caution*. [Online]
Available at: http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2015/06/Sharing-Economy_webb.pdf
[Accessed 19. 09. 2016.].
- Finley, K., 2013. *Trust in the Sharing Economy: An Exploratory Study*, Coventry: The University of Warwick.
- Freecycle.org, 2017. *The Freecycle Network*. [Online]
Available at: <https://www.freecycle.org/>
[Accessed 24. 09. 2017.].
- Hejne, R., 2011. American dream vs. American responsibilities. *Publis Management*, 93(6), pp. 20-21.
- Hungarian Central Statistical Office, 2013. *Internal net migration per thousand inhabitants, 2013*. [Online]
Available at:
http://www.ksh.hu/interaktiv/terkepek/mo/nepmozg_eng.html?mapid=WNVB001?mapid=WNVB001&layer=coun&color=1&meth=sug&catnum=5
[Accessed 23 09 2017].
- Hungarian Central Statistical Office, 2016. Vital events, 2015. *Statistical reflections*.
- International Telecommunication Union, ICT Data and Statistics Division, 2016. *ICT Facts and Figures 2016*. Geneva: International Telecommunication Union.
- International Telecommunication Union, ICT Data and Statistics Division, 2016. *Key 2005-2016 ICT data for the world, by geographic regions and by level of development*. [Online]
Available at: http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2016/ITU_Key_2005-2016_ICT_data.xls
[Accessed 13. 10. 2016.].

- Jing, Y., 2009. On-line Payment and Security of E-commerce. In: F. Yu, J. Zeng & G. Yue, szerk. *Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA '09)*. Nanchang, P. R. China: Academy Publisher, pp. 46-50.
- Kathan, W., Matzler, K. & Veider, V., 2016. The sharing economy: Your business model's friend or foe?. *Business Horizons*, 59(6), p. 663–672.
- Lengyel, L., 2017. Együtt vagy külön? - A közösségi gazdaság elterjedtsége Borsod-Abaúj-Zemplén megyében. In: T. Kékesi, G. Vadászné Bognár & Z. Dabasi-Halász, szerk. *DIÁKTUDOMÁNY: A MISKOLCI EGYETEM TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI MUNKÁIBÓL*. Miskolc-Egyetemváros: Miskolci Egyetem, p. 122.
- Magyar Nemzeti Bank, 2015. *Növekedési jelentés 2015*. Budapest: Magyar Nemzeti Bank.
- Magyar Nemzeti Bank, 2016. *Fizetési rendszer jelentés 2016*. Budapest: Magyar Nemzeti Bank.
- Magyar Nemzeti Bank, 2017. *Payment data - Turnover*. [Online]
Available at: <http://www.mnb.hu/letoltes/2-forgalom-en.xls>
[Accessed 23. 09. 2017.].
- Nadler, S., 2014. *The Sharing Economy: What is it and where is it going?*, Cambridge (MA): MIT Sloan School of Management.
- OECD, 2010. *Guidance on Sustainability Impact Assessment*. Párizs: OECD.
- Owyang, J., Samuel, A. & Greenville, A., 2014. *Sharing is the New Buying*. [Online]
Available at: <https://www.visioncritical.com/sites/default/files/pdf/sharing-new-buying-collaborative-economy-report.pdf>
[Accessed 19. 09. 2016.].
- Owyang, J., Tran, C. & Silva, C., 2013. *The Collaborative Economy*, San Mateo: Altimeter Group.
- PricewaterhouseCoopers Magyarország, 2015. *Osztogatnak vagy fosztogatnak? A sharing economy térnyerése*. [Online]
Available at: http://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/sharing_economy.pdf
[Accessed 19. 09. 2016.].
- Roh, T. H., 2016. The sharing economy: Business cases of social enterprises using collaborative networks. *Procedia Computer Science*, 91. kötet, p. 502 – 511.
- Schor, J., 2014. *Debating the Sharing Economy*. [Online]
Available at:
http://www.greattransition.org/images/GTI_publications/Schor_Debating_the_Sharing_Economy.pdf
[Accessed 19. 09. 2016.].
- Sheth, S., 2015. *Commercial real estate redefined: How the nexus of technology advancements and consumer behavior will disrupt the industry*, Hyderabad: Deloitte Support Services India Pvt. Ltd..
- Tapscott, D., 2016. *How the blockchain is changing money and business*. [Online]
Available at:
http://www.ted.com/talks/don_tapscott_how_the_blockchain_is_changing_money_and_business?utm_source=tcdcomshare&utm_medium=referral&utm_campaign=tcdspread
[Accessed 20. 09. 2016.].

- Teubner, T., Saade, N., Hawlitschek, F. & Weinhardt, C., 2016. *It's only pixels, badges, and stars: On the economic value of reputation on Airbnb*. Wollongong, Australasian Conference on Information Systems (ACIS).
- Tomaschett, A., 2013. Reinventing retailing. *Global Investor*, 1. kötet, pp. 15-17..
- Trivett, V., 2013. *What the Sharing Economy Means to the Future of Travel*, New York: Skift.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2014. *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights (ST/ESA/SER.A/352)*. New York: United Nations.
- World Bank, 2016. *World Development Indicators - CO2 emissions (metric tons per capita)*. [Online]
Available at:
<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&series=EN.ATM.CO2E.PC&country=>
[Accessed 14. 10. 2016.].
- World Bank, 2016. *World Development Indicators - Population, total*. [Online]
Available at:
<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&series=SP.POP.TOTL&country=#>
[Accessed 02. 10. 2016.].
- World Bank, 2017. *World Development Indicators - Mobile cellular subscriptions (per 100 people)*. [Online]
Available at:
<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&series=SP.POP.TOTL&country>
[Accessed 24 09 2017].

SPORTTURIZMUS DIMENZIÓI

DIMENSIONS OF SPORT TOURISM

Béki Piroska

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar
3515. Miskolc, Egyetemváros
piroska.beki@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÁS

A sport és a turizmus fogalma rendkívül összetett és változékony. Mindig az adott korra és kultúrára vonatkozóan kell értelmezni. Fejlődésével egyre több dimenzió kapcsolódik be a különböző tudományterületekről. A szakirodalmi forrásokat a sportturizmus interdiszciplinális jellege miatt az egyes alaptudományok és társtudományok sport vonatkozású irodalma jelenti. A turista tevékenysége alapján a sportturizmus lehet „aktív” vagy „passzív”. Az aktív sportturizmus a sporttevékenységben való aktív részvételt jelenti, a passzív sportturizmus a sporteseményekkel kapcsolatos utazásokat, illetve a sportlétesítmények látogatását foglalja magába. A sport motivációjú utazások tekintetében is megkülönböztetünk szabadidős- és hivatásturizmust.

A tanulmány széleskörű szakirodalmi összefoglaláson keresztül a sportturizmus fogalmi rendszerének tisztázására törekszik, miközben dokumentumelemzéssel feltárja a különböző társadalmi és gazdasági változások hatásait a turizmus és a sport kapcsolatrendszerére.

Kulcsszavak: sport, turizmus, sportturizmus, aktív-, passzív turizmus, motivációs tényezők.

SUMMARY

The concept of sport and tourism is extremely complex and variable. It must always be interpreted in relation to the given age and culture. With its development, more and more dimensions are involved in different fields of science. Due to the interdisciplinary nature of sport tourism, literary resources are the sport-related literature of certain basic sciences and co-sciences. Sport tourism can be "active" or "passive" based on tourist activities. Active sports tourism means active participation in sports activities, passive sports tourism involves trips to sporting events and visits to sports facilities. We also distinguish recreational and vocational tourism with regard to sport-motivated travel.

The studies aim to clarify the conceptual frame of sport tourism, through a comprehensive literature review, while exploring the effects of various social and economic changes on the relationship between tourism and sport through document analysis.

Keywords: sport, tourism, sport tourism, active, passive tourism, motivational factors.

1.BEVEZETÉS

A sportcélú utazás drámai mértékben megnőtt az elmúlt két évtizedben, de csak a közelmúltban került a koncentrált tudományos érdeklődés középpontjába. Ez a tanulmány is megpróbálja összefoglalni és bemutatni a sportturizmus számos dimenzióját, melyeket a szakirodalmak egyesével tárgyalnak. Ennek feltétele, hogy tisztázzam a sport és a turizmus kapcsolatrendszerét és ezen keresztül bemutassam az egyre nagyobb számú elemzési területeket. A sport turisztikai aktivitások keretein belüli fogalma, térbeli és időbeli dimenzióban is vizsgálándóak.

A turizmus meghatározásai következőképpen oszthatók: azok, amelyek a kifejezés hétköznapi szóhasználatán alapulnak (WH Smith-Collins, 1988), azok, amelyeket a statisztikai mérés megkönnyítésére használnak (WTO, 1981), és azok, amelyek megkísérlik

fogalmilag meghatározni a területet (Murphy, 1986). A leginkább elterjedt kutatók vizsgálataiban a térbeli dimenzió elemzése. Ahhoz, hogy valakit turistának tekintsük, az egyénnek el kell utaznia, végül pedig vissza kell térnie az otthonába. Ugyanakkor az egyén utazása még önmagában nem tekinthető turizmusnak, ugyanakkor a fogalom szempontjából az egyik elengedhetetlen feltétel. Sokféle osztályozó tényező került ebbe a dimenzióba köztük a minimális utazási távolság is, de az alapvető elgondolás az utazásban egyetemes.

A második legáltalánosabb dimenzió a turizmussal összefüggésbe hozható időbeliséget mutatja. Központi szerepet tölt be ez a dimenzió akkor, amikor az utazás meghatározása „az otthonról való időleges, legalább egy éjszakát tartalmazó távolmaradás” (Leiper, 1981:74). A statisztikai célokra kifejlesztett meghatározások gyakran tesznek különbséget a kirándulók, akik kevesebb, mint 24 órára látogatnak el valahová és a turisták között, akik 24 órát, vagy többet töltenek a célállomáson (WTO, 1981). Ugyanakkor a látogató terminust gyakran mindkét csoportra használják.

A turizmus meghatározásának harmadik közös dimenziója arra a célra vagy tevékenységre vonatkozik, amelyet a utazás során az egyén folytat, ebben a dimenzióban a turizmus számos alkategóriája keletkezett (pl. ökoturizmus, városi turizmus, örökségturizmus). A három dimenzió közül talán ez jellemezhető a nézőpontok legszélesebb tartományával. Például a szótárakban a turista meghatározása a szabadidős tevékenységre, mint az utazás elsődleges céljára koncentrál (WH Smith-Collins, 1988), míg a statisztikai és tudományos célra kifejlesztett meghatározások általában az üzleti tevékenységet is tartalmazzák (Murphy, 1985). A turizmus meghatározásakor a Turisztikai Világszervezet (1981) külön említést tesz a sportról, mint a szabadidős tevékenységek részhalmazáról.

Itt fontos megemlíteni a sportturizmus kapcsán a motivációs oldal dimenzióját, hiszem az utazó döntésének hátterében álló sport vagy egyéb attrakció fogja meghatározni az utazás célját, melyben elsődlegesen vagy éppen csak másodlagosan jelenik meg a sport (Lasztovicza-Béki, 2016). Ugyanakkor Földesiné (2005) olyan utazásokra vonatkoztatja a sportturizmust, amelyeknek elsődlegesen sport célú indítékai vannak (sportolni, versenyezni, szurkolni, sportlátványosságot megtekinteni). Bokor (2002) más megközelítést használ, meghatározásában szűkebb értelemben az számít sportturistának, akinek elsődleges utazási célja a sport, tágabb értelemben viszont az utazás alatt bármilyen formában sportolókat is ide sorolhatja. A sport lehet az utazás fő célja vagy csak alkalmasszerűen választott szabadidős tevékenység. A sporttevékenységek gyakorisága nem befolyásolja a sportturizmus elnevezését (Bokor, 2002). Bánhidi (2007) a turista tevékenysége szerint megkülönböztet aktív és passzív sportturizmust. Mindkét turizmustípus képezheti a szabadidő- és a hivatásturizmus részét. Az aktív sportturista a sporttevékenység közvetlen részese, míg a passzív sportturista a sporttevékenységeken megfigyelés célzattal vesz részt (Dobay, 2008).

E tanulmány célja, hogy fogalmilag elhelyezze a sportturizmust a turizmus központi vonzerejének centrumába, majd megvizsgálja ennek kapcsolatát a turizmus térbeli és időbeli, illetve motivációs dimenzióival.

2. A SPORT, MINT TURISZTIKAI ATTRAKCIÓ

A legtöbb társadalomtudományi fogalomhoz hasonlóan a sportnak és a turizmusnak sincs egyetemesen elfogadott meghatározása, ami megkönnyítené a felhasználásukat. Mind a sport, mind a turizmus területét átfogó tudományág korai szakirodalmának áttekintése egyértelműsítette számomra, hogy a témában eltérőek a megközelítések. Az 1990-es éveket megelőzően a sportturizmusba betekintés elsősorban a kapcsolódó területeken folyó kutatásokon keresztül volt lehetséges. Ahogy a sportturizmus tudományos kutatása fejlődött, a sport egyre nagyobb célzott figyelmet kapott ahogy a közelmúltban kialakult számos

sportturizmus-tipológiában ez tükröződik. Annak ellenére, hogy a turisztikai rendszeren belül a sport alaptermészete egyre nagyobb hangsúlyt kap, nagyon kevés volt annak tárgyalása, hogyan illeszkedik a sport a turisztikai attrakciók jelenlegi elméleteibe.

Kurtzman és Zauhar (1995) majd később Gammon és Robinson (1997) újításként kifejlesztették a sportturizmus korai modelljét. Bár ezek a kutatások értékes betekintést nyújtottak a sportturizmus dinamikus természetébe, nem tudták átfogó módon kihasználni a terület nyújtotta szinergiákat. Gibsonnak (1998) a területen megjelent publikációk átfogó szemléjében rámutatott azokra a kapcsolatokra, amelyek a felszínen nagyon különbözőnek tűnnek. Nem csak a területen létező szakirodalom kritikai elemzését adta, hanem megfogalmazta azt is, hogy politikai szinten jobb együttműködésre van szükség a különböző szervezetek között, sokkal többre, multidiszciplináris kutatási megközelítés kell és egyetemi szinten nagyobb együttműködés szükséges a turisztikai és sportcentrikus intézetek/egységek között. További előrelépés ebbe az irányba Standeven és De Knop (1999), valamint De Knop (1998) munkáiban látható. Számos keretrendszert mutattak be a cikkekben, amelyek rávilágítottak a sport és turizmus közötti kölcsönösen egymásra utalt viszonyára, kezdve az alapfeltevéssel, hogy nem csak a sport van hatással a turizmusra, hanem a turizmus is hat a sportra. Ezután egy a turizmus és a sport jellegzetességein alapuló osztályozási mátrixszal meghatároztak egy kiindulópontot. Ezen osztályozási rendszer legfőbb hozadéka az, hogy felismerték, a sportturizmus „a fizikai aktivitás kétdimenziós élményét nyújtja, amely egy adott környezethez kötődik” (Standeven and De Knop, 1999:63). Ezen túlmenően valamennyi dimenziót a kulcsfontosságú összetevőik alapján tagoltak, így a sportturizmus fogalmának sokkal mélyrehatóbb elemzését tették lehetővé, mint addig általában. Tipológiájuk korlátja az volt, hogy minden egyes sportot, mint homogén egységet kezeltek, noha a sporton belül számos belső variáció létezhet. Faulkner és munkatársai (1998) elkerülték ezt a korlátozást azzal, hogy a sportturizmus osztályozásánál a motivációs, viselkedési és verseny dimenziókat adtak meg. Valamennyi dimenziót folytonosságként ábrázolták, és az egyes sportokat úgy ábrázolták, hogy azok egy tartományba illeszkednek, sokkal inkább annál, hogy az egyes kontinuumok egy-egy pontjaként lennének ábrázolhatók.

Hall (1992) nem csak a turizmus egyik fő speciális érdeklődési területként azonosította a sportot, hanem meghatározott három fő kapcsolódó turisztikai területet is, köztük az eseményeket, a kültéri rekreációt (kalandturizmus) és az egészséggel és fitness-szel összefüggő turizmust. A három kapcsolódó terület közül a legdirektebb módon a megaesemények kapcsolódnak a sporthoz, amit a nemzeti illetve a nemzetközi bajnokságok fémjeleznek, mint az olimpiai játékok. Ezen sportesemények jellege és száma vonzza mind a turisták, mind a kutatók figyelmét. Ugyanakkor Ritchie-nek (1984) ezekről az eseményekről készült osztályozása a sportot csak a hét eseménykategória egyikeként azonosítja, bár vitathatatlanul az egyik legjelentősebb ezen kategóriák közül (Getz, 1997; Ryan és társai., 1997). Jóllehet a sportturizmusba jelentős betekintést kínálnak, az erről a területről szóló publikációk mégis csak ritkán emelik ki a sporteseményeket.

A kültéri rekreáció jelenti a második kapcsolódó területet, ami elválaszthatatlan a sportturizmustól, persze csak akkor ha ez utazást is igényel. Ennek a területnek a lényege az olyan rekreációs aktivitásban van, amely természeti (outdoor) környezetben zajlik, mint a kenutazás, sízés, szörfözés. A szabadtéri rekreáció egyik legdinamikusabb komponense jelenleg a kalandturizmus. Hall (1992) a kalandturizmust úgy azonosítja, mint a speciális érdeklődést kielégítő turisztikai piac egyik gyorsan fejlődő ágát. Mint a kiemelkedő események és a sportturizmus esetében, itt is világos átfedés van a szabadtéri rekreáció és a sportturizmus között mind fogalmi téren, mind a kutatási tevékenység terén.

Mind a sport, mind a turizmus tanulmányozásának középpontjában van a helyszín, mely sokat elárul a sport lényegéről és természetéről; melynek jelentőségét nem lehet alábecsülni. A hely hatását a sportturizmusra már igazolták (Higham-Hinch, 2009), van azonban egy további

kapcsolat, amelyen valamennyi fogalom osztozik. A helyhez hasonlóan a sportturizmus is egy nehezen megalkotható fogalom, ami eltérő meghatározásokat eredményezett. Tehát mik a sportturisztikai helyek? A sportturizmus gyakran jár utazással acélból, hogy valamilyen módon sportpályákkal kerüljenek kapcsolatba a turisták. De a sport helyszínek nem egyszerűen helyszínek és létesítmények, amelyek sportolási lehetőséget fogadnak és/vagy kínálnak. Ezek a természeti táj és a vizek szélesebb körét is jelentik, mint amit az outdoor sportok megkívánnak. Ezek lehetnek túraútvonalak, amelyek meghatározott kezdő és végpontokat kötnek össze és köztes helyszíneket is tartalmaznak (Berridge, 2012). A sportturisztikai helyszínek ritkán elszigeteltek; gyakran kapcsolódnak más helyszínekhez, amelyek keretbe foglalják és alátámasztják az adott attrakció jelentőségét és hitelességét. Hudson (2003) sportturizmusnak nevezi azokat az állandó lakóhelytől való elutazásokat, amelyek célja a versenysportban vagy a rekreációs sportban való részvétel vagy azok megtekintése, valamely sporttal kapcsolatos helyi vonzerő meglátogatása, mint például egy sportmúzeum, sportstadion.

Az egészség és fitnesz aktivitások jelentik a sportturizmushoz kapcsolódó harmadik területet. Ennek a területnek a lényegét mind történeti, mind kortárs nézőpontból lehet jellemezni. Az előbbi leggyakrabban a római időkben a Kelet-Európai és a Mediterráneumban található gyógyfürdőkkel kapcsolatos turisztikai aktivitással illusztrálják (Hall, 1992). A jelenkori kontextusban is folytatódik a gyógyfürdőkbe való utazás, de kiszélesedett azon üdülőhelyekre, amelyek olyan aktivitásokat kínálnak, mint a tenisz, a golf stb (Redmond, 1991; Spivack, 1998). Bár az egészség és fitnesz területét nagyon hétköznapi kifejezésekkel is meg lehet határozni, általában a szakirodalomban sokkal szűkebb értelemben használják. Pontosabban az olyan jellemzőket, mint a sport szabályrendszerrel bíró természete nem meghatározó jellemzői az egészség és fitnesz szakirodalmának. Jóllehet mindhárom terület kutatása hozzájárult a sportturizmus megértéséhez. A sport meghatározó jellemzői nincsenek a megaesemények, a kültéri rekreáció, illetve az egészségturizmus kutatásának központi érdeklődési területén.

Emellett az üdülés célja lehet valamely sportág elsajátítása, melyet otthoni környezetben képtelenség kivitelezni. Ez úgy is felfogható, mint a sportturizmus egyedi dimenziója, melyben elsődleges motivációként ugyan a sportág üzése jelenik meg sajátos formában, napi többórás sportfoglalkozás keretében. Egy-egy divatos sportág mozgásanyagát lehet így elsajátítani vagy fejleszteni, például: vitorlásoktatás, tenisz, golf tanulás, síoktatás, lovaglás (Gáldi, 2011).

A sportnak, mint turisztikai attrakciónak megkülönböztető jellemzőit kiemelem, tanulmányom javaslatot tesz egy keretrendszer létrehozására, amely rávilágít egy sor kutatási kérdésre, amelyek úgy merülnek fel, mint résztelesen feltárt kapcsolat a sportturizmus alapvető dimenziói között.

3. A SPORT ÉS A TURIZMUS EGYMÁSRA HATÁSA

A legtöbb definíció tartalmazza a nézőket és a versenyzőket is valamint a rekreációs és versenysportot is. A sportturisták számára tehát többféle lehetőség van a sportba való bekapcsolódásra. A szubjektív hatás és kapcsolat, amit a helyek gyakorolnak egymásra attól a megszokástól függenek, amelyeket a látogató tulajdonít nekik. Az ismert és ismeretlen helyek egymás mellé helyezése kritikus tényező lehet a sportturisztikai élményben. Urry (1990) megemlíti, hogy a turista választásának fontos eleme lehet, ha a turisztikai élményismerős, de különbözik az eddig tapasztaltaktól: „Ismerős feladatokat vagy tevékenységeket hajtanak végre szokatlan vizuális környezetben” (Urry, 1990:12).

Első dimenzió: Sport

Ez a dimenzió ehhez a keretrendszerhez egy egyedi attrakciót ad: a sportot. Első körben az egyes sportokat a saját szabályrendszerükkel lehet jellemezni, amely az attrakció szintjén megszabja térbeli és időbeli jellemzőit is. Tehát számtalan kutatási kérdés vetődik fel, amelyek közvetlen kihatással lehetnek a sportattrakció kezelésére és tervezésére.

Például:

- ✓ Egy szabályváltozásnak milyen hatásai lehetnek a sportattrakció lényegére?
- ✓ A változások hatással lesznek-e a nézőknek a sporteseményre való utazási hajlandóságára?

Másodsorban a versenyek jelennek meg a sport dimenzióán belül.

- ✓ Milyen szintű vagy típusú verseny társítható az adott sporthoz, ami befolyásolja az utazási élmény természetét?
- ✓ Mennyire fontos a verseny természete, mint meghatározó elem a látogatónak a helyszín/desztináció észlelésében?

A sport játékos természete az utolsó nagy terület, amely a kutatási keretrendszer sport dimenzióján belül kirajzolódik. Ez a kutatási irány széles területét kínálja, beleértve a sporteredmények bizonytalanságát, a jóváhagyott kivitelezést, valamint a sport hasznosságát és komolyságát. Ebben a tekintetben a sportturizmus egyik legérdekesebb jellemzője a kapcsolat a sporteredmények bizonytalansága és a hitelesség között. A kialakult trendek, amelyek a professzionális sportot a szórakoztatóipar részének tekintik.

- ✓ A sportturisták milyen módon „vonódnak be” a sportba?

A legalapvetőbb szint, a megkülönböztetés a sportolók és a nézők, mint sportturisták között. Mindemellett ez a megkülönböztetés csak kettő a sportba való bevonódás számos más típusa közül (Kenyon, 1969), köztük van az edző, a menedzser vagy a tisztségviselők.

- ✓ Van-e különbség az utazási élmény természetében az amatőr, illetve hivatásos sportturisták között?
- ✓ A sport árucikk?

Második dimenzió: Hely/tér

A térbeli dimenziók tartalmazzák a helyszínt, a vidéket és a tájat. Ezen a területen két jelentős kutatót emelnék ki, Bale (1989) munkássága, aki a sport földrajzára összpontosít, és Pearce (1987) munkáira, aki pedig a turizmus földrajzára fókuszál. Ezen szerzők hasonló elméletekre alapoznak, de egymással ellentétes perspektívából közelítenek. A regionális kutatások képezik a térbeli dimenzió egyik nagy tematikai egységét. Számtalan jelentős kutatási kérdés merülhet fel ezen a témán belül. Jóllehet a sportturizmust vizsgálták a nemzetközi és nemzeti szintű sportesemények kontextusában, ám kevesebb publikáció létezik a kisebb léptékű, régióon belüli sporteseményekkel kapcsolatos sportturizmusról. Ennek a figyelemhiánynak oka lehet az, hogy ezen régiókban a sport kisebb jelentőségű, bár lehetséges az is, hogy ezen sportesemények kumulatív hatása egyenlő a nemzetközi vagy nemzeti események jelentőségével, vagy meg is haladja azokét. A keretrendszer térbeli dimenziójában érinti kell a tájat olyan értelemben, hogy az egyes sportok függenek bizonyos fizikai erőforrások meglététől. A helytől való elidegenedés alapvető kérdéseket vet fel

- ✓ A sport milyen hatással van a turisztikai környezetre?
- ✓ A sportrajongók hajlandók-e elutazni az élő sporthelyszínre akkor, ha a játék vagy verseny a televízión keresztül és élvezhető.

Egyidőben a sportnak lehetnek jelentős hatásai a turisztikai környezetre mind annak kulturális, mind fizikai dimenziójában. „...Egy hely élményéhez kötődő átélt fizikai aktivitásról szól” (Standeven és De Knop, 1999:58). Ez a megtévesztően egyszerű mondat

hatékonyan mutatja a sportturizmus dinamikus és egyedi értékeit, amelyek sokak számára olyan élménnyé teszik, amit érdemes folytatni. Weed és Bull (2009:63) ezt a gondolatot fejlesztették tovább, mint „...a tevékenység, az emberek és a hely egyedi kölcsönhatásából származik”. A korábbi kutatások számos módon feltárták a hely-sport kapcsolatot, és bármilyen új megközelítés felvázolása előtt először is szükséges, hogy röviden azonosítsunk néhány már létező, kulcsfontosságú kutatást (Bale 1989; Gammon, 2004; Higham-Hinch, 2009; Hudson, 2000). Más tanulmányok azt vizsgálták, hogyan képes néhány sporthelyszín erős nosztalgikus érzelmeket kiváltani az odalátogatókból. Ezek a tapasztalatok nagyobb valószínűséggel fordulnak elő olyan helyszíneken, amelyek valamilyen személyes jelentést hordoznak a látogató számára, vizsgálni pedig a stadiontúrák (Gammon és Fear, 2007), a sportörökség témájú események (Ramshaw-Hinch, 2006) valamint a sportmúzeumok és hírességek csarnokai (Fairly és Gammon, 2005; Snyder, 1991) kapcsán vizsgálták. Továbbá azt is megvitatták, hogy gyakran érzelmmel teli és emlékezetes élmények helyszíne egy átlagos sportesemény is, így maga termel szívbe markoló emlékeket a múltból.

Mindazonáltal a komplex kölcsönhatások, amelyek a helyek között előfordulnak a sportturizmus lényegét alkotják, legyenek azok ismerős és ismeretlen közötti, az egyediek vagy általánosak közötti kölcsönhatások, amik otthon vannak vagy távol az otthoni környezettől. Kölcsönhatásban vannak a sporthelyek és turisztikai helyek.

- ✓ Egyik elsőbbséget élvez-e a másikkal szemben?
- ✓ Van-e különbség a sportturisztikai helyekben, mint olyanokban, ami a téma holisztikusabb megközelítését támogatná?
- ✓ Milyen módon működik a sportturista élményeinek hatására egy hely befoglalása és kibontása?
- ✓ Van-e, ahogy Malpas (1999) közölte, egy mélyebb kapcsolat a hellyel amikor kitekintünk más helyekre, és ezáltal árnyaltabb érzést szerezhethetünk-e magunkról ezen a helyen belül?

Lehetséges, hogy ezek a kérdések kiindulópontul szolgálhatnak egy jövőbeli kutatási kezdeményezésnek.

Harmadik dimenzió: idő

Az utazás időtartama (napi látogatók, valamint azok, akik egy vagy több éjszakát is maradnak) az első téma, amit kiemelnék ebben a csoportban. Az utazás ezen jellemzője nem csak a turizmus legtöbb definíciójának az alapjául szolgál. Egy japán kutatás, amit egy sífutó és gyalogló speciális verseny résztvevőivel készítettek azt találta, hogy a résztvevők valószínűleg a sporttevékenység végeztével elhagyják a vendéglátó közösséget, inkább, mintsem meghosszabbítanák az utazást néhány verseny utáni túrával (Nogawa és tsai., 1996). Ezen tanulmány szerzői azonban úgy gondolják, hogy ez a viselkedés sokkal inkább a külső körülmények miatt van, mintsem ezen típusú sportturisták belső jellegzetessége.

- ✓ A hivatásos sportturisták meghosszabbítják inntartózkodásukat, vagy magánemberként visszatérnek-e arra a helyszínre, ahol korábban versenyeztek?
- ✓ Befolyásolja-e a visszatérést a pozitív vagy negatív tapasztalat?

A turizmus szezonálisága a második időbeli téma, ami további figyelmet érdemel. A turisztikai desztinációk túlnyomó többségére a turisztikai aktivitás éven belüli jelentős ingadozása jellemző, ami különböző természeti és intézményi tényezőknek tulajdonítható (Allcock, 1989; Butler, 1994; Snepenger és tsai., 1990). Ezt az ingadozást a turisztikai szolgáltatók tipikusan problémának tekintik, akiknek meg kell oldaniuk a folyamatos kiadások és a hullámzó bevételek kiegyensúlyozását. A sportok is szezonális mintázatot mutatnak, ami a különböző sportágaknak a nyári, illetve téli olimpián való megjelenésében manifesztálódik.

- ✓ A professzionalizálódás, a globalizáció és a technológiai trendek milyen mértékben jelennek meg a sport szezonálisában?
- ✓ Hogyan tolható ki a szezon egyes sportágak esetében?

Végül a harmadik időbeli téma a kutatási keretrendszerben a fejlődési mintázatra vagy a turisztikai áruk és desztinációk időbeli fejlődésére vonatkozik. Ez a fejlődés különös jelentőséggel bír a jelenlegi, a fenntartható turizmust vizsgáló kutatási irányzatok, a folyamatok fenntartásának igénye és a turisztikai kutatások formáinak összefüggéseiben. Butlernek (1980) a turisztikai desztinációkkal összefüggő életciklus ötlete kiegészíti Bale (1989) a sport különböző típusainak fejlődését tárgyaló tanulmányát.

Negyedik dimenzió: Motiváció

A sportolási szokások meghatározzák a turisták sport iránti attitűdjét utazásaik során. Bár sok esetben tapasztalható az a tény, hogy olyan alanyok is bekapcsolódnak valamely rekreációs mozgásformába egy-egy nyaralás alkalmával, akik egyébként otthonukban egyáltalán nem mozognak. Mégis az utazás olyan igényeket ébreszt bennük, mely sokszor eltér a hétköznapi életben megjelenő általános szokásoktól (más ruhákat pakolunk be, más ételeket eszünk, más szokásokat veszünk fel, stb). A turista döntése saját belső motivációján alapul, a motiváció konkrét utazási döntéssé a desztináció attrakcióinak szimpatikussá válása révén alakul ki. A motiváció és a vonzerő között szoros kapcsolat van (Puczkó és Rácz, 2002).

A sport tekinthető elsődleges utazási motivációnak, az utóbbi években azonban másodlagos vagy néha mellékes motivációs tényezőként is említik a szakemberek. Szinte az összes definíció sportturistának tekinti a nézőket, a látogatókat, a rekreációs szabadidő sportolókat éppúgy, mint a versenysportolókat (Standeven-DeKnop, 1999; Weed, 1999, 2009a, 2009b).

A sporttal kapcsolatos turisztikai tevékenységek talán legtöbb területet lefedő csoportosítását Standeven és De Knop (1999) szerzőpárosa alkotta meg:

1. „Hivatással összefüggő, nem szabadidős sportturizmus (munkavégzés, kereső tevékenység):

- Sporttal kapcsolatos passzív tevékenység (pl.: edző, orvos, masször).
- Aktív sporttevékenység (hivatásos versenyző).

2. Szabadidős sportturizmus (nem kereső tevékenység):

- Passzív sportturizmus (csak szemlélők).
- Aktív sportturizmus (utazással egybekötött szabadidőben végzett sport).

A szabadidős aktív sportturizmust továbbgondolva megkülönböztetünk üdülés alatt végzett sporttevékenységet (az utazás elsődleges motivációja nem a sporttevékenység):

- szervezett sporttevékenység (pl.: szállodai animáció keretében megszervezett strandfoci mérkőzés)
- egyénileg szervezett sporttevékenység (a helyszínen eldöntött sporttevékenység végzése)

És elsődleges motivációjú sport célú üdüléseket:

- többféle sporttevékenység végzése
- egyféle sporttevékenység végzése (pl.: sítúra)”.

Az utazási döntést a megfelelő marketingtevékenység váltja ki, melyben fontos motivációs faktorok jelennek meg:

- Az emberi tényező, mely a sportturizmus területén megjelenik (egészség-, munkaképesség visszaszerzése, megtartása vagy fejlesztése, és napjaink rohanó a kíváncsiság, a tanulásvágy, egy új, eddig idegen mozgásforma elsajátítása, eredeti autentikus környezetében való kipróbálása).
- A természeti táj szépsége.

- A társadalmi - gazdasági értékek, mint a sporttal kapcsolatos művelődési-történelmi értékek, műemlékek, sportlátványosságok is szolgálhatják a sportturizmus motivációs alapját.
- A szubjektív tényezők, például a menekülés, kikapcsolódás, környezetváltozásra való igény (Lasztovicza és Béki, 2016).

ÖSSZEFOGLALÁS

Bár annak is van haszna, ha minden témát elszigetelten elemzünk, mellyel magasabb szintű betekintés érhető el, ha mindezen témákat a többi dimenzió témáival összefüggésben vizsgáljuk. A sport tematikájú dimenziók használhatók arra, hogy a kutatást erre a területre rögzítsük és még tesztelhető hipotézist is adhatnak a kapcsolatról a sport jellemzői, mint független változók és a térbeli és időbeli jellemzők, mint függő változók közötti kapcsolatról. Tanulmányozni lehetne a különböző típusú rekreációs vs. elit versenyek hatásait a sportturizmusra esetleg a trendek alakulását az egyes mozgásformák fejlődésén keresztül. Ez a fajta információ hasznos lehet a sport és a turisztikai vezetési stratégiák fejlesztésében. A lényeg az, hogy sokfajta lehetséges kutatási kérdést lehet feltenni attól függően, hogy ezen témák közül melyik változókat választjuk ki. Miután kiválasztottuk a változókat, a keretrendszer megmutatja/javasolja, mely kulcsfontosságú kapcsolatokat lehet vizsgálni. A témák kicserélése a sportturizmus vizsgálatának új irányait hozhatja létre. Ahelyett, hogy a kutatási kérdést egy dimenzióban tennénk fel, ez a keretrendszer lehetővé teszi, hogy módszeresen megvizsgáljuk a témák közti kapcsolatokat két vagy három alapidimenzió át is. Új kutatási keretre van szükség, hogy ne csak felfedezzük a tárgyhoz kapcsolódó már meglévő szinergiákat, de meghatározzuk a kutatás további irányát is. Az attrakciók nem mint elkülönült egészek funkcionálnak a turisztikai rendszerben. Megtartva a hangsúlyt a sporton, mint attrakción, lehetőség kínálkozik visszatérni a sportturizmus eredeti meghatározásához és kidolgozni egy vezető keretrendszert a kutatás számára, amely módszeresen feltárja a kapcsolatot a sport, a hely és az idő között.

Szükséges helyesen pozicionálni a sportturizmust, mint terméket és vizsgálni jövőbeli lehetőségeit. A mai kor gyors változásai olyan új struktúra kialakítását teszik szükségessé, mely egyaránt alapul veszi a turizmus alapegységeit és a sport prioritásait. A két terület összhangjának kialakítása elengedhetetlen a helyes pozicionáláshoz. A sportturizmus piacán a sporttevékenység iránt érdeklődő turisták keresletét és a sportszolgáltatások kínálatát a sportjellegű motiváció kapcsolja össze.

A sportturizmus rendszere dinamikus kölcsönhatásban áll a társadalmi, gazdasági, természeti, kulturális, politikai, technológiai környezetével, éppen ezért ezen területek figyelembe vételével kell fejleszteni a sportturizmushoz szükséges infrastruktúrális és technológiai hátteret. A sportturizmus jövőjét meghatározza a sporthoz való pozitív hozzáállás növelése a turisztikai szakma területén és kiemelése az eddigi alkategóriából, mint önálló nagy terület melyet külön szempontrendszer szerint kell vizsgálni.

IRODALOMJEGYZÉK

2004. évi törvény a sportról 44.

Allcock, J. B. (1989): Seasonality. In *Tourism Marketing and Management Handbook*, Witt, S. F., Moutinho, L. (eds). Prentice Hall, Englewood Cliffs. pp. 387-392.

Bale, J. (1989): *Sports Geography*. SponE. and F. N. London

Bánhidi, M. (2007): Sporttudomány és turizmus. *Magyar Sporttudományi Szemle* 8. (30) pp. 32-38.

- Berridge, G. (2012): *The promotion of cycling in London: The impact of the 2007 Tour de France Grand Depart on the image and provision of cycling in the capital*. Journal of Sport and Tourism. 17 (1). pp. 43-61.
- Bokor, J. (2002): Termékfejlesztési lehetőségek a sportturizmusban a Szigetköz és az Írott-kő Natúrpark példáján. PhD Konferencia ELTE, Doktori Konferencia Anyagai 5.
- Butler, R. W. (1980): The concept of the tourist area cycle of evolution, implications for the management of resources. *Canadian Geographer* 24(1). pp. 5-12.
- Butler, R. W. (1994): Seasonality in tourism: issues and problems. In *Tourism: the State of the Art*, Seaton AV (eds.). Wiley: Chichester; pp. 332-339.
- De Knop, P. (1998): Sport tourism: a state of the art. *European Journal for Sport Management* 5 (2). pp. 5-20.
- Dobay, B. (2008): Sportturizmus kutatásában alkalmazott módszerek. XXI. Didmattech Konferencia, 2008. okt. 29-30., Eszterházy Károly Főiskola, Eger, 14. <http://www.didmattech.ektf.hu/index.php?page=presents&present=59> 15.
- Dóczi, T. (2008): A sportturizmus, mint szabadidős tevékenység társadalmi összetevői. In: Földesiné Sz. Gy., Gál A., Dóczi T. (szerk.): *Társadalmi riport a sportról 2008*. MSTT – ÖM, Budapest, pp. 91-124.
- Dreyer, A. (2002): *Sport und Tourismus. Wirtschaftliche, Soziologische und Gesundheitliche Aspekte des Sport-Tourismus*. Universitätsverlag, Wiesbaden. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-663-09049-6> 17.
- Falkner, B., Tideswell, C., Weston, A. M. (1998): Leveraging tourism benefits from the Sydney 2000 Olympics. Paper presented at the Fourth Annual Conference of the Sport Management Association of Australia and New Zealand, pp. 26-28 November, Gold Coast International, Gold Coast, Australia.
- Földesiné, Sz. Gy. (2005): Sportturizmus: új kihívások és stratégiák. *Kalokagathia*, 43. (1-2), pp. 92-114.
- Gáldi, G. (2011): A rekreáció elmélete és gyakorlata. In: Rétsági E., H. Ekler J., Nádori L., Woth P., Gáspár M., Gáldi G., Szegerné Dancs H. (szerk.): *Sportelméleti ismeretek*. Pécsi Tudományegyetem, Szegedi Tudományegyetem, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Eszterházy Károly Főiskola, Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft., 5. fejezet 20.
- Gammon, S. (2004): Secular pilgrimage and sport tourism. In Ritchie, B. W., Adair, D. (eds.), *Sport tourism: Interrelationships, impacts and issues* Clevedon: Channel View Publications, pp. 30-45.
- Gammon, S. (2011): "Sporting" new attractions? The commodification of the sleeping stadium. In Sharpley, R., Stone, P. (eds.): *Tourism experiences: Contemporary perspectives* London: Routledge, pp. 115-126.
- Gammon, S., Fear, V. (2007): Stadium tours and the power of backstage. In Gammon, S., Ramshaw, G. (eds.): *Heritage, sport and tourism: Sporting pasts – tourist futures* London, Routledge, pp. 23-32.
- Gammon, S., Robinson, T. (2003): Sport and Tourism: A Conceptual Framework. *Journal of Sport Tourism* 8. (1), pp. 21-26. <http://dx.doi.org/10.1080/14775080306236> 21.
- Getz, D. (1997): Trends and issues in sport event tourism. *Tourism Recreation Research* 22 (2). pp. 61-62.
- Gibson, H. J. (2003): Sport Tourism: an introduction to the special issue, *Journal of Sport Management* 17, (2007). pp. 205-213.
- Hall, C. M. (1992): Adventure, Sport and Health tourism, In: Weilwe, B. és Hall, C. M. (eds.): *Special Interest Tourism*. Bellhaven Press, London, 143.

- Hich, T. D., Highman, J. E. S. (2009): Sport Tourism: A Framework for Research. *The International Journal of Tourism Research* 3. (1), 45-58. [http://dx.doi.org/10.1002/1522-1970\(200101/02\)3:13.0.CO;2-A](http://dx.doi.org/10.1002/1522-1970(200101/02)3:13.0.CO;2-A) 24.
- Horváth, A. (1999): *Turizmus a kultúrában – kultúra a turizmusban*. Magyar Művelődési Intézet, Budapest, 149.
- Hudson, S. (2003): *Sport Adventure Tourism*. Haworth Hospitality Press, New York, 2. 27.
- Kenyon, G. (1969): Sport involvement: a conceptual go and some consequences thereof. In Kenyon, G. (eds.). *Aspects of Contemporary Sport Sociology*, Athletic Institute: Chicago. pp. 77-100.
- Kurtzman, J., Zauhar, J. (1997): Wave in time: the sport tourism phenomena. *Journal of Sport Tourism* 4. (2). pp. 5-20. <http://www.mcb.co.uk/journals/jst/archive/vol14no2/welcome.html> (28 May 1998).
- Lasztovicza, D., Béki, P. (2016): A sport és a turizmus kapcsolata, a sportturizmus fogalmi rendszere. *TST, Testnevelés, Sport, Tudomány / Physical Education, Sport, Science* 1. (1). Budapest. pp. 39-50. (<http://tf.hu/testneveles-sport-tudomany>). ISSN 2498-7646
- Leiper, N. (1981): Towards a cohesive curriculum in tourism: the case for a distinct discipline. *Annals of Tourism Research* 8. (1). pp. 69-74.
- Malpas, J. E. (1999): *Place and Experience: A Philosophical Topography* Cambridge University Press.
- Murphy, P. (1985): *Tourism: a Community Approach*. Methuen. New York and London.
- Nogawa H, Yamaguchi Y, Hagi Y. 1996. An empirical research study on Japanese sport tourism in sport-for-all events: case studies of a single-night event and a multiple-night event. *Journal of Travel Research* 35. (2). pp. 46-54.
- Pearce, D. G. (1987): *Tourism Today: a Geographical Analysis*. Longman Scientific and Technical, Harlow.
- Puczkó, L. Rácz, T. (2002): *A turizmus hatásai*. Aula Kiadó, Budapest.
- Ramshaw, G. Hinch, T. (2006): Place identity and sport tourism: The case of the heritage classic ice hockey event. *Current Issues in Tourism*, 9. (4-5). pp. 399-418.
- Redmond, G. 1991: Changing styles of sport tourism: industry/consumer interactions in Canada, the USA and Europe. In Stabler, M. T. Sinclair, M. J. (eds) *The Tourism Industry: An International Analysis*, CAB International: Wallingford, pp. 107-120.
- Ritchie, J. R. B. (1984): Assessing the impact of hallmark events: conceptual and research issues. *Journal of Travel Research* 13. (1). pp. 2-11.
- Ryan, C. Smee, A. Murphy, S. (1996): Creating a database of events in New Zealand: early results. *Festival Management and Event Tourism* 4. (3-4). pp. 151-156.
- Smith-Collins, W. H. (1988): *English Dictionary*. William Collins Sons & Co: Glasgow.
- Snepenger, D. Houser, B. Snepenger, M. (1990): Seasonality of demand. *Annals of Tourism Research* 17. pp. 628-630.
- Snyder, E. (1991): Sociology of nostalgia: Sport halls of fame and museums in America. *Sociology of Sport Journal*, 8. pp. 228-238.
- Spivack, S. E. (1998): Health spa development in the US: a burgeoning component of sport tourism. *Journal of Vacation Marketing* 4. pp. 65-77.
- Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia, 2007- 2020 (2007).
- Standeven, J. De Knop, P. (1999): Sport tourism. *Human Kinetics Europe*, Leeds, 10. (42).
- Urry, J. (1990): *The Tourist Gaze. Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London, Sage.
- Weed, M. E. (1999): More than sport holidays: An overview of the sport-tourism link. In: Scarrott, M. (szerk.): *Exploring Sports Tourism*. Sprig, Sheffield, pp. 3-15.

- Weed, M. E. (2009a): Global trends and sport tourism. *Journal of Sport and Tourism* 14. 1, 1-4. <http://dx.doi.org/10.1080/14775080902875562> 49.
- Weed, M. E. (2009b): Progress in Sport tourism research? A meta review and exploration of futures. *Tourism Management* 30. (5).pp. 615-628. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.002>
- Weed, M. E. Bull, C. (1997): Integrating Sport and Tourism: A review of regional Policies in England. *Progress in Tourism and Hospitality Research* 3. (2).pp. 129-147. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1603\(199706\)3:23.0.CO;2-7](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1603(199706)3:23.0.CO;2-7) 47.
- WTO. (1981): *Technical Handbook on the Collection and Presentation of Domestic and International Tourism Statistics*. World Tourism Organization: Madrid.

A HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ÉRTÉKINNOVÁCIÓS GYAKORLATA
VALUE INNOVATION Practices of HUNGARIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES

Gódor Zoltán

Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, Fővám tér 8., 1093, 0670/371-4798,
zoltan.godor@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatás fókuszában a hazai kis- és középvállalkozások értékinnovációs gyakorlatának vizsgálata áll. A fő kutatási kérdés, hogy a hazai kkv-k vezetése épít-e a látens fogyasztói igények feltárására és potenciális kielégítésére, mint a versenyelőny szerzésének egyik legbiztosabb forrására elméleti szakértők szerint.

Korábbi kutatási tapasztalatok azt mutatták, hogy a gazdasági világválság hatására a kkv-k épp az innovációs tevékenységek visszaszorításával, a bevált gyakorlatokra koncentrálnak próbálták átvészelni a nehéz időszakot. A jövőt azonban fel kell építeni, amihez az innováció elengedhetetlen. Aktuális tehát a kérdés, hogyan változott ez az elmúlt években. Van-e pozitív példa érték innováló vállalatra? Ez alapján fogalmazódott meg a kutatási hipotézis, amely megválaszolása a kutatás fő pillérét is képezi: azon felsővezetők, akik törekszenek és képesek a látens fogyasztói igények kielégítésére, sikeresebbek azoknál, akik ezt nem teszik.

SUMMARY

The focus of the research is value innovation practices of Hungarian small and medium-sized enterprises (SMEs). The main research question is whether the management of Hungarian SMEs aims to discover and meet the latent customer needs that is viewed by scholars as the source of future competitive advantage.

Former research has highlighted, that as a result of the global economic crisis, SMEs tend to cut off their innovation efforts, and rather focus on business as usual activities. The future, however, must be created which requires innovation capacity. Timely to ask today, how the management philosophy has changed recently. Based on this, the research hypothesis, which is the main pillar of present research is: are those leaders, who have the will and the ability to meet the latent customer needs, are more successful than the others.

6. Bevezetés

A kutatás fókuszában a magyar kis- és középvállalkozások értékinnovációs gyakorlata áll. A fő kutatási kérdés, hogy a hazai kkv-k vezetése épít-e a látens fogyasztói igények kielégítésére, mint a versenyelőny szerzésének egyik legbiztosabb forrására.

Az elmélet feltárását követően azt a célt tűztem ki, hogy a felsővezetői elköteleződés az értékinnovációs gyakorlat mellett és a vállalat teljesítménye közötti kapcsolatot tárjam fel. Előzetes vizsgálatok alapján a következő kérdések merültek még fel::

- Képesek-e feltárni a látens igényeket?
- Egyáltalán törekszenek-e arra, hogy feltárják azokat a versenyképességük fokozása érdekében?
- Kompetenciának tekintik-e azt a képességet, hogy kielégítetlen igényeket tárjanak fel a versenytársakat megelőzve?

- Tisztában vannak-e azzal, hogy a jövő versenyelőnye a kielégítetlen fogyasztói igényekben rejlik?

A kutatási kérdésekből adódik a következő hipotézis: azon felsővezetők, akik törekszenek és képesek a látens fogyasztói igények kielégítésére, sikeresebbek azon felsővezetőkénél, akik ezt nem teszik.

7. elméleti háttér

Az értékinnováció napjainkban újra aktuális téma. Számos, elsősorban vezetőknek készült vezető tanácsadók által írt cikk hangsúlyozza az innovációs gyakorlatok felülvizsgálatát, és hangsúlyozza az új innovációs gyakorlatok kialakításának szükségességét, mint a hosszú távú versenyképesség forrását. Értékinnováció tehát egy divatos fogalom, sok modell és még több koncepció született meg. A leggyakrabban használtak az üzletimodell-innováció, a kategóriateremtés, a kék óceán stratégia, Christensen „romboló” innovációja, amelyek az alábbiakban összehasonlításra kerülnek. Az itt felsorolt elméletek összessége a még ki nem elégített fogyasztói szükségletek megcélzásáról szól. Az elméletek bizonyos téren átfedésben vannak, azonban a fő kérdéskört (kielégítetlen fogyasztói igények megcélzása) mindegyik elmélet eltérően járja körbe, eltérő válaszokat kínál.

7.1 2.1. A kék óceán stratégia

Kim és Mauborgne (2005) szerint a kék óceán stratégia olyan üzleti gyakorlat, amely a piaci versenyt kizárja, illetve irrelevánssá teszi azáltal, hogy a piacon még nem létező, új értéket teremt mind a vállalat, mind pedig annak fogyasztói számára. J. Lannon (2005) hozzáteszi, hogy a kék óceánok olyan még nem létező iparágakat és piacokat jelentenek, amelyekben még nem csak verseny, de piaci szereplő sem létezik. A kék óceánokban maga a vállalat teremti meg a saját keresletét, ezért nem kell versenytársakkal közvetlenül megküzdenie. A kék óceán fontosságát Osterwalder és Pigneur (2010) is hangsúlyozza, ugyanis szerintük a meglévő üzleti modellek lemásolásával nem lehet tartós sikert elérni, helyette új piacokat kell teremteni, és az ott található fogyasztóknak új értéket kínálni.

Bár a kék óceán stratégia napjaink egyik legnépszerűbb témaköre és módszertana, több kritika is napvilágot látott azzal kapcsolatosan. Pollard (2005) alapján a kék óceán stratégia inkább leíró jellegű, mintsem előíró, vagyis vállalatok sikereit és bukásait mutatja be ahelyett, hogy világos útmutatást adna a siker fokmérőihez és eléréséhez (Cirjevskis et al, 2009). További jelentős kritika az elmélettel szemben, hogy figyelmen kívül hagyja a marketing fontosságát, pedig Pollard (2005) alapján hatékony marketing nélkül nem lehet sikeres a kék óceán stratégia.

Látható azonban, hogy a kék óceán stratégia egy újszerű megközelítést hozott a menedzsment tudományba és gyakorlatba a korábbi meghatározó, versenyközpontú felfogáshoz képest. A kék óceán stratégia fókusza az iparágról a fogyasztók felé tolódik, a versenyelőnyt nem a költségek visszaszorítására és a megkülönböztetésre, hanem az értékinnovációra építi.

7.2 2.2. Az innovátor dilemma

A jövőbeli fogyasztók feltérképezéséről és az ő újszerű igényeiknek kielégítéséről ír Christensen (1997) is az innovátor dilemmájának bevezetésekor. Ő azonban mindezt a technológiai innováció, vagyis „romboló” technológiák felől közelíti meg.

Az ellentét, amelyre elmélete épül a következő: rengeteg olyan vállalat, amely hosszú időn keresztül vezető pozícióban volt és kiváló menedzsmenttel rendelkezett, sorra elbukott, amikor „romboló” technológiával kerültek szembe. Mégpedig azokkal a döntéshozatali mechanizmusokkal és eszköztárak használatával, amelyek korábban a vállalat sikerét okozták. Ebből következőleg Christensen azt mondja, hogy az elfogadott és széles körökben használt menedzsmentgyakorlatok nem mindig állják meg a helyüket, sőt, a „romboló” technológiák esetében szinte sohasem. Vannak ugyanis piaci helyzetek, amikor a meglévő fogyasztók igényeinek fokozott követése helyett érdekesebb a még fejlődő, kevésbé jól teljesítő, alacsony árú termékeket és kisebb piacokat előnyben részesíteni. Ezen a ponton tehát az elmélet hozzákapcsolható a kék óceán stratégiához és az értékinnovációhoz, amelyek szintén még nem ismert igényeket és piacokat elégítenek ki, és hosszútávon fenntartható növekedést eredményeznek.

A Christensen által tárgyalt iparági változások, az innováció hatása és a jövőre való fókuszálás közös pontokat mutat a kék óceán stratégia elméletével. Fontos azonban a különbség kiemelése is, miszerint a christenseni dilemma fő kérdésköre az, hogy a vállalat a meglévő vagy új vevőkre koncentráljon-e. Ezzel szemben pedig a kék óceán stratégia és az értékinnováció az új fogyasztói szegmenseket helyezi előtérbe, és azt keresi, hogy hol található eltérés a jelenlegi értékañlatok és a látens fogyasztói igények között.

7.3 2.3. Üzletimodell-innováció

A kielégítetlen szükségletek, új piacok megtalálásán vagy új, „romboló” technológiák alkalmazásának hangsúlyozásán túl, napjainkban az innováció új formája, az üzletimodell-innováció lépett elő (Csath, 2012). Nagyon sok jelenlegi üzleti modell már nem sikeres a mai versenykörnyezetben (Chesbrough, 2010), azonban egy jól kitalált és innovatív üzleti modell az egyre élesedő és változó környezetben komoly versenyelőnyt jelenthet.

Az új üzleti modellek megalkotása kísérletezést igényel, ez azonban szembemegy a hagyományos menedzsment értékekkel és gyakorlatokkal, amely eredményeként a menedzserek úgy vélik, hogy a forradalmian új üzleti modell veszélyeztetheti a vállalat jelenlegi sikerét és meglévő üzleteit. Ezen hátrányok leküzdésére Johnson, Christensen és Kagermann (2008) három lépést javasol: egy erős fogyasztói értékañlat létrehozása, hozzá illeszkedő, új profitformula kitalálása és ezeknek a jelenlegi üzleti modellel való összehasonlítása.

Látható, hogy az üzletimodell-innováció szorosan kapcsolódik a kék óceán stratégiához és Christensen innovátor dilemmájához is. Egy új üzleti modell révén ugyanis új piacokat célozhat meg a vállalat, és teljesen új vevőket szolgálhat ki (Csath, 2012). Az elméletek közös vonása a kísérletezés fontossága, amely mind a christenseni innovátorok esetében, mind pedig az üzletimodell-innováció kulcsfontosságú eleme. Különbség azonban, hogy míg Christensen innovációja a („romboló”) technológián alapszik, addig az üzletimodell-innováció az üzlet minden elemét érinti, a technológia csak alkotóeleme, esetleg kiindulópontja lehet. Továbbá, mint legfontosabb különbség kiemelendő, hogy az üzletimodell-innováció értékinnováció nélkül is végbemehet.

7.4 2.4. Kategóriateremtés

Yoon és Deeken (2013) szerint a kategóriateremtés az áttörő termék és áttörő üzletimodell-innováció ötvöze. Egy olyan alapvetően radikális innováció, amely vagy olyan teljesen új termék vagy szolgáltatáskategóriát hoz létre, ami egyáltalán nem létezett korábban, vagy

pedig már létező kategóriát oly módon „rombol le”, hogy azzal a kategória játékszabályait teljes mértékben felülírja és megváltoztatja (Kolluri, 2012). Az áttörő termék innováció értéket teremt, az áttörő üzleti modell pedig biztosítja azt, hogy ez az érték a vállalat birtokában maradjon (The Cambridge Group, 2011).

A kategóriateremtés a „romboló” technológiát és „romboló” üzleti modellt egyesíti (Pick, 2014). A kategóriateremtés relevanciáját már bizonyos felmérések is alátámasztják, amelyek szerint a kategóriateremtés sokkal gyorsabb növekedést és jobb befektetői értékelést eredményez, mint a folyamatos inkrementális innovációk piacra vezetése (Yoon és Deeken, 2013). Látható tehát, hogy a kategóriateremtés szorosan kapcsolódik a kék óceán stratégiához, a Christensen „romboló” technológiához és az üzletimodell-innovációhoz, de azokon azonban túl is mutat radikális újításával és teljesen új értékteremtésével, amivel egyben el is vezet az értékinnovációhoz.

7.5 2.5. Értékinnováció

A korábbiakban áttekintésre kerültek az új fogyasztói igény kielégítéshez és értékinnovációhoz szorosan kapcsolódó koncepciók, és hogy azok milyen összefüggések mentén kapcsolódnak egymáshoz és miben térnek el. Ezen elméleti koncepciók elvezetnek a kutatás legfőbb témájához, az elméleti keretrendszer legszűkebb halmazához, az értékinnovációhoz.

Az érték önmagában innováció nélkül nem mindig alkalmas arra, hogy az adott terméket megkülönböztesse versenytársaitól. Fordítva is igaz, hogy az innováció értékajánlat nélkül sok esetben nem találkozik a vevői igényekkel, hiszen csupán a technológiai tényezőkre összpontosít. Ebből kifolyólag az egyetlen járható út a kettő kombinációja: az értékinnováció (Szakály és Polereczky, 2010).

Az értékinnováció logikája mentén a vállalatok a piaci dominanciát célozzák meg a lehető legnagyobb versenyelőny elérésével. Gondolkodásuk túlmutat a rendelkezésre álló eszközök és képességek tárházán: a kielégítetlen fogyasztói igényekre, teljes körű megoldást keresnek, még ha ez jelenleg meglévő képességeiken és az iparág hagyományos játékszabályain túl is mutat (Kim és Mauborgne, 1997).

8. módszertan

A kérdőíves felmérés során a hazai, „feltörekvő” piacokon működő kis- és középvállalkozások vezetői kerültek megkérdezésre. A felmérés célja a régiókban működő vállalkozások összehasonlítása vállalkozási hajlandóságuk, hajlamuk és eredményességük, szervezeti működésük és vezetői hozzáállásuk alapján. Ezen kívül fontos szempont volt a vállalkozások innovációs tevékenységének megismerése is.

A kérdőív négy részből épült fel. Az első részben az általános cégszemlélet kerültek megadásra, a második fejezetben az üzleti környezet változásának hatásai, a harmadikban pedig a szervezeti működés képezték a fókuszot, illetve a záró fejezet összefoglaló kérdéseket tartalmazott. Az általános cégszemlélet közül jelen kutatás szempontjából a saját tulajdonrész, az értékesítés nettó árbevétele (2015, 2016) és az eszközarányos megtérülés (2016, 2017) kiemelten fontos, hiszen a statisztikai elemzés során ezek arányváltozóként szerepeltek.

A vezető személyes hátterére és a menedzsment összetételére irányuló kérdések között szerepelt, hogy:

- A menedzsment támogatja-e az új, technológiailag élenjáró termék vagy szolgáltatás fejlesztését?

- Az elmúlt 3 évben történt-e új termék vagy szolgáltatás bevezetése, vagy adott esetben jelentősen változott-e a kínálat?
- A versenytársakhoz képest innovatív-e a vállalat, élen járnak-e az új termékek, technológiák vagy szolgáltatások bevezetésében?

A környezeti hatások vizsgálatakor a következő nyolc tényező került középpontba: beszállítók, fogyasztók, gazdasági növekedés, nemzetközi szerep, szabályozások, társadalmi szerep, technológia és versenytársak. A szervezetre vonatkozó általános jellemzés fókuszában azon tényezők álltak, amelyek nagyobb szerepet kapnak a cég fejlesztéseiben, valamint fontosak a cég fejlesztésére vonatkozó hozzáállásban. A menedzsmentre vonatkozó kérdések is szerepeltek a kérdőívben, amelynek középpontjában annak döntési mechanizmusai és az újításokra való hajlam álltak. A növekedési kihívások és az arra hozott válaszok is megkérdezésre kerültek, ezen belül:

- Piacra visznek-e a fogyasztók számára vadonatúj, akár ismeretlen termékeket?
- Nagy hangsúlyt fektetnek-e ilyen jellegű termék vagy szolgáltatás kifejlesztésére és értékesítésére?
- Fontos-e a cégnek, hogy a meglévő ügyfeleknek is folyamatosan új termékeket és szolgáltatásokat biztosítson?
- A felsővezetők hajlandók-e, illetve képesek-e kockázatot vállalni?

Az innovációs tevékenységre vonatkozó külön kérdésblokkban egyrészt az innovációs tevékenység (termék vagy szolgáltatás, termelési folyamatok, vezetési és szervezési, marketing vagy technológiai innováció), másrészt az innovációs együttműködések kerültek feltárára.

A kérdőíves megkérdezés során 349 cégvezető adott válaszokat. Az adatbázis a statisztikai elemzés során megtisztításra került:

- Mivel a kutatás fókuszában a kis- és középvállalkozások álltak, ezért 49 vállalat kizárásra került a 249 főt meghaladó foglalkoztatotti létszám miatt.
- Emellett 15 vállalatot szintén ki kellett zárni a hiányos pénzügyi adatok okán.

Össességében 285 megkérdezett válasza alapján készült el a statisztikai elemzés az IBM SPSS Statistics program használatával. A lekérdezés célja a kutatási hipotézisek megerősítése volt, mely szerint az innovációra hajlamos és képes felsővezetők sikeresebbek azon felsővezetőknél, akik ezt nem teszik (amely jelen esetben az értékesítés nettó árbevételén és az eszközarányos megtérülésén alapult). A kutató az elemzés során nominális, ordinális és arányváltozókat használt, amelyek a következők:

- nominális változók: az innovációs tevékenységre (termék vagy szolgáltatás, termelési folyamatok, vezetési és szervezési, marketing vagy technológiai innováció) vonatkozó igen (1) és nem (0) válaszok;
- ordinális változók: a kitöltők 1-7-es skálán jelölhették a saját és a céges innovációs hajlandóságot:
 - új, technológiailag élenjáró termék/szolgáltatás fejlesztése;
 - sok új termék/szolgáltatás;
 - jelentős módosítás, innováció a kínálatban;
 - élenjárás az újdonságok (termék, technológia, eljárások) bevezetésében;
 - kísérletezési hajlandóság, innováció;
 - a fogyasztók számára vadonatúj, akár ismeretlen termékek/szolgáltatások kifejlesztése és piacra vitele;
 - nagy hangsúly helyeződik az új termékek és/vagy szolgáltatások kifejlesztésére és értékesítésére;
 - folyamatos termékeket és szolgáltatásokat újdonságok biztosítása a meglévő ügyfeleknek;

- felsővezetői kockázatvállalási hajlandóság és képesség;
- arányváltozók:
 - tulajdonrész;
 - értékesítés nettó árbevétele 2015-ben;
 - értékesítés nettó árbevétele 2016-ban;
 - eszközarányos megtérülés 2015-ben;
 - eszközarányos megtérülés 2016-ban.

9. Eredmények

A normalitás tesztelése kimutatta, hogy az arányváltozók közül egyik sem követ normális eloszlást, hiszen mind a Kolmogorov-Smirnov, mind a Shapiro-Wilk teszt szignifikancia szintje 0,000 (1. táblázat).

1. táblázat: Normalitás tesztelése

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Tulajdonrész	,304	285	,000	,698	285	,000
ÉNÁ 2015	,400	285	,000	,150	285	,000
ÉNÁ 2016	,416	285	,000	,140	285	,000
ROA 2015	,513	285	,000	,043	285	,000
ROA 2016	,365	285	,000	,446	285	,000

Forrás: saját szerkesztés

A normalitás tesztelése azért volt fontos, mert a nominális/ordinális és az arányváltozók kapcsolatára számos módszer áll rendelkezésünkre, ezekből viszont néhány (mint a t-teszt vagy az ANOVA teszt) megköveteli a normális eloszlást.

A nominális és az arányváltozók összefüggésére vonatkozóan a kutató a Mann-Whitney tesztet végezte el, hiszen az igen-nem válaszlehetőségek miatt két csoportosító változóval kellett kalkulálni.

2. táblázat: Termék- vagy szolgáltatásinnováció hatása

	Tulajdonrész	ÉNÁ 2015	ÉNÁ 2016	ROA 2015	ROA 2016
Mann-Whitney U	9319,500	8985,000	8493,500	9675,500	9669,500
Wilcoxon W	24370,500	24036,000	23544,500	16003,500	24720,500
Z	-,590	-1,035	-1,758	-,018	-,027
Asymp. Sig. (2-tailed)	,555	,301	,079	,985	,978
a. Csoportosító változó: termék- vagy szolgáltatásinnováció					

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat alapján elmondható, hogy a tulajdonrész, az értékesítés nettó árbevétele és az eszközarányos megtérülés független a termékekre vagy szolgáltatásra vonatkozó innovációs hajlandóságtól, hiszen a szignifikancia szint minden esetben 0,05 felett van. Hasonló eredményre jutunk a vezetés és szervezésre, a marketingre és a technológiára vonatkozó innováció vizsgálatokor is. Azonban, ha a termelési folyamatok innovációját vizsgáljuk, ott találunk összefüggést (3. táblázat).

3. táblázat: Termelési folyamatinnováció hatása

	Tulajdonrész	ÉNÁ 2015	ÉNÁ 2016	ROA 2015	ROA 2016
Mann-Whitney U	10060,000	8614,000	8760,000	8739,000	9412,500
Wilcoxon W	19651,000	18205,000	18351,000	18330,000	19003,500
Z	-,130	-2,199	-1,989	-2,020	-1,051
Asymp. Sig. (2-tailed)	,897	,028	,047	,043	,293
a. Csoportosító változó: termelési folyamatinnováció					

Forrás: saját szerkesztés

Tehát azon vállalatvezetők, akik fontosnak tartják a termelési folyamatok innovációját, nagyobb nettó árbevételt érnek el, és adott esetben az eszközarányos megtérülésre is pozitív hatást gyakorolnak (a szignifikancia szint 0,05 alatt van).

Az ordinális és az arányváltozók kapcsolatának tesztelésére a Kruskal-Wallis tesztet választotta a kutató, hiszen a cégszintű innovációs hajlandóságra vonatkozó kérdések esetén 1-7-ig terjedő skálán jelölhették be válaszaikat a kitöltők.

4. táblázat: Új, technológiailag élenjáró termék/szolgáltatás fejlesztése

	Tulajdonrész	ÉNÁ 2015	ÉNÁ 2016	ROA 2015	ROA 2016
Chi-Square	9,339	4,709	2,462	6,312	5,390
df	6	6	6	6	6
Asymp. Sig.	,155	,582	,873	,389	,495
a. Kruskal Wallis Test					
b. Csoportosító változó: új termék/szolgáltatás					

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a 4. táblázatból látszik, az új, élenjáró termékek, illetve szolgáltatások fejlesztésére való törekvés nem ekvivalens a jobb pénzügyi teljesítménnyel, hiszen a szignifikancia szint minden esetben jóval meghaladja a 0,05-os értéket. Ugyanez elmondható szinte az összes innovációra vonatkozó kérdéskör esetén, amely a vizsgálat tárgyát képezte. Kizárólag az újdonságok (termék, technológia, eljárások) bevezetésében való élenjárás mutatott összefüggést az eszközarányos megtérüléssel (5. táblázat).

5. táblázat: Élenjárás az újdonságok (termék, technológia, eljárások) bevezetésében

	Tulajdonrész	ÉNÁ 2015	ÉNÁ 2016	ROA 2015	ROA 2016
Chi-Square	5,773	4,184	3,259	7,931	13,993
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,329	,523	,660	,160	,016
a. Kruskal Wallis Test					
b. Csoportosító változó: újdonságok bevezetése					

Forrás: saját szerkesztés

10. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Ha jelen kérdőív eredményeiből indulnánk ki, akkor azt mondhatnánk, hogy a kutatási hipotézis, amely szerint azon felsővezetők, akik törekszenek és képesek a látens fogyasztói igények kielégítésére, az értékinnovációra, sikeresebbek azon felsővezetőkénél, akik ezt nem teszik, egyértelműen elvethető. Hiszen sem a termékekre és szolgáltatásokra, sem a vezetésre és szervezésre, sem a marketingre vagy a technológiára vonatkozó innováció sincs összefüggésben a pénzügyi eredményességgel. Emellett az alábbi állítások egyike sem vethető össze pozitívan a nettó árbevétellel, az eszközarányos nyereséggel vagy a tulajdoni hányaddal:

- új, technológiailag élenjáró termék/szolgáltatás fejlesztése;
- sok új termék/szolgáltatás;
- jelentős módosítás, innováció a kínálatban;
- kísérletezési hajlandóság, innováció;
- a fogyasztók számára vadonatúj, akár ismeretlen termékek/szolgáltatások kifejlesztése és piacra vitele;
- nagy hangsúly helyeződik az új termékek és/vagy szolgáltatások kifejlesztésére és értékesítésére;
- folyamatos termékeket és szolgáltatásokat újdonságok biztosítása a meglévő ügyfeleknek;
- felsővezetői kockázatvállalási hajlandóság és képesség.

Elmondható viszont, hogy a termelési folyamatokra vonatkozó innováció és az élenjárás az újdonságok (termék, technológia, eljárások) bevezetésében összefüggött a jó pénzügyi teljesítménnyel, így érdemes elgondolkozni azon, hogy hogyan fejleszthető tovább a módszertan, esetleg hogyan lehetne pontosabb eredményeket elérni, valójában a jó kérdéseket tettük-e fel.

A módszertant tekintve szükséges átgondolni a kérdőíves megkérdezés relevanciáját. Ebben az esetben sokkal inkább előkerülhetnek a vallott értékek a ténylegesen követettek helyett, hiszen egy kérdőívben a válaszadók sokkal pozitívabb képet is festhetnek magukról, az innovációt tekintve sokkal inkább azonosulni tudnak vele. A kutatás fő kérdésének megválaszolásához kvalitatív kutatásra van szükség. Szabó Zsolt Roland (2012) alapján a kvalitatív kutatás célja, hogy a kutató adatokat gyűjtsön, a helyi szereplők felfogásán, mély figyelmen és empatikus megértésen keresztül az adott témakörben. A kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy hosszú időtartamú érintkezést és vizsgálódást jelent (Miles és Huberman 1984, p. 6.), amely legátfogóbban mélyinterjúk elvégzésén keresztül ismerhető meg. Fontos körüljárni, hogy a megkérdezettek értik-e magukat a kérdéseket, azoknak fontosságát és relevanciáját, hiszen ezáltal válaszolhatók csak meg kellő körültekintéssel a kutatási hipotézisek.

Egy másik fontos kérdéskör lehet, hogy mi tekinthető a siker mérőszámának. Pénzügyi tényezők? A jelen tanulmányban vizsgált pénzügyi tényezők? Nem pénzügyi tényezők?

Összességében tehát elmondható, hogy jelen kérdőíves megkérdezés alapján ugyan a kutatási hipotézis elvetésre kerülne, ennek ellenére érdemes tovább vizsgálódni a kérdéskörben.

IRODALOMJEGYZÉK

- Chesbrough, H. (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, 43. pp. 354-363.
- Christensen, C. M. (1997): *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. BBR Press.
- Cirjevskis, A. – Kubilute, L. – Ershovs, S. – Medvedevs, V. (2009): Innovations, Research and Development – Innovative Business and new industrial technologies as possible drivers of the SME's companies growth in a contition of economic recession, *Journal of Business Management*.
- Csath, M. (2012): *Üzletimodell-innováció*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- MTI Sloan School of Management Working Paper*.
- Johnson, M. W. – Christensen, C. M. – Kagermann, H. (2008): Reinventing Your Business Model, *BBR*, December 2008.
- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (1997): Value Innovation, The Strategic Logic of High Growth? *Harvard Business Review*, 2004. July, *HBR OnPoint Enhanced Edition*, 7251. pp. 172-180.
- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2005): Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market pace and Make the Competition Irrelevant, *Harvard Business School Press*.
- Lannon, J. (2005): How to make competition irrelevant. Interview with W. Chan Kim and Renée Mauborgne, *Market Leader*, Spring 2005.
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. (1984): *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. SAGE publications Inc, California
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Pollard, W. E. (2005): Blue Ocean Strategy's Fatal Flaw, *CMO*, December 2005.
- Szabó, Zs. R. (2012): *Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség Magyarországon 1992 és 2010 között*. Aula Kiadó, Budapest
- Yoon, E. – Deeken, L. (2013): Why it Pays to be a Category Creator? *HBR*, March 2013.
- The Cambridge Group (2011): 3 steps to becoming a category creator. <http://stagnito.interactivemindsmedia.com/microsite/cambridge/3-steps-to-becoming-a-category-creator.php> letöltve: 2017.09.25.
- Kolluri, K. K. (2012): Category Creation: Building business that turn entire indursties on their head. <http://www.fastcompany.com/1809455/category-creation-building-businesses-turn-entire-industries-their-heads> letöltve: 2017.09.25.
- Pick, C. (2014) Define Your value proposition: Four strategies on category creation. <http://www.apptio.com/blog/define-your-value-proposition-four-strategies-category-creation> letöltve: 2017.09.25.
- Szakály, Z. – Polereczky, Zs. (2010): A kék óceán stratégia megvalósításának lehetőségei a táplálkozásmarketingben, VI: Táplálkozásmarketing Konferencia, Kaposvári Egyetem, <http://docplayer.hu/3098797-A-kek-ocean-strategia-gyakorlati-megvalositasa.html> letöltve: 2017.09.25.

COMPARATIVE ANALYSIS OF VALUE RELEVANCE. A CASE STUDY OF USA, UK & FRANCE.

SHOAIB IRSHAD

PhD Business Administration Student at Izmir University of Economics, Turkey.

Shoaib.alvi@yahoo.com

ABSTRACT:

This paper uses the price level regression to compare the value relevance of accounting and macro-economic variables for USA, UK & France. Basic Ohlson and modified Ohlson model is used. The results show that with in the framework of basic Ohlson model, EPS & BVPS of UK firms is more value relevant than France and USA as depicted by the high R^2 . This continues even when macro-economic variables are introduced in the modified model. However, in case of France only one macro-economic variable is significant while all nine macro-economic variables are significant in explaining the variation in share prices for UK while five macro-economic variables are significantly associated with the share prices of S&P 500. This suggest more open economy for UK & USA as compared to France and interesting policy implications. The results also indicate that both UK and France, users of IFRS, are more value relevant in both models than USA which employs US GAAP.

INTRODUCTION:

One of the main objective of the financial reporting is to assist the shareholders and creditors in making useful investment decisions. However, the usefulness of financial reporting depends on number of constructs most notably the relevance and reliability of financial information, accounting numbers intend to give to its users. Accounting data is believed to convey useful and timely information to investors (Lev & Ohlson, 1982). One of the primary use of this accounting information thru accounting numbers is the estimation of firm value. However, in this estimation of firm value, there are some other exogeneous variables as well like macro-economic variables, legal structure or economic structure of a country which can impact the firm value. Choice of accounting standard is not only influenced by the firm specifics but also by the country level institutional factors (Ball, 2001) and the higher quality accounting reporting standard not only increases the trust of its intended audience but also it helps the financial institution in reducing the cost of its external borrowings (DURNEV & KIM, 2005). This is where value relevance helps us understand the crux of statistical association between accounting numbers and share price of firms.

This study compares the value relevance of USA, UK & France in the framework of basic Ohlson model and the modified model in which set of macro-economic variables are also taken. Price level regressions are used for comparing the R squares of the 3 countries. (Barth, Landsman, & Lang, 2008) interpret higher explanatory power as the evidence of more value relevance. Annual data of share price and accounting & macro-economic variables is taken for the period 2000 to 2016. So, the main contribution of this research project is not only focusing on the value relevance of the accounting variables (EPS, BVPS) but also on the impact of other exogeneous variables like comprehensive set of Macroeconomic variables, Economic structure (market based or bank based economy), Legal framework (Common law or code law) & choice of standard (IFRS or US GAAP) as regulatory and legal framework is also important for the application of accounting standard (Bradshaw & Miller, 2007). So, when we say that accounting variables are value relevant then why in some countries they are less value relevant? Is it because of their difference in macroeconomic factors? Or their legal structure or due to the difference in market based or bank based economy? Moreover, there is

no consensus in the literature whether IFRS is more value relevant or US GAAP which is also one of my main aim of the research to find out as USA is following the US GAAP while France and UK are using IFRS.

Literature Review:

Accounting has been the back bone of the financial world since centuries. Ever since the Luca Pacioli introduced the double entry system in 15th century, Accounting has been the basis of every transaction for recording, summarizing, reporting and analysing purposes. Well, with the development of financial world, it was modified enough. New branches of social sciences like Finance and Behavioural economics came into being as well. In the early 20th century, the research on accounting was mainly normative rather than empirical and the focus was to develop the accounting theory in response to the ever-increasing reservations on the usefulness of accounting numbers and statements in the changing economies and financial worlds. 1960 saw the shift in the mind set of accounting researchers with so many land mark studies or modern classics produced in the 60's. Rightly so, it was termed as "The golden age" by Nelson (Gaffikin, 2005)

In the literature of value relevance, though there were advancements in terms of equity valuation models first mentioned in the study of Preinreich, then in (Gordon & Shapiro, 1956) dividend growth model but the break through research in the 60's was the publication of (Ball & Brown, 1968) and (Beaver, 1968). (Ball & Brown, 1968) conducted an association study to show the world the usefulness of accounting income numbers. This was a remarkable contribution to the literature of value relevance as the accounting statements were in constant pressure to prove their worth to the investors and standard setters.

Shortly after this landmark research, Beaver also published a paper in 1968 titled "The information content of the annual earnings announcements" in which he showed that trading volume and return volatility increase at the time of the earning announcements. This result synchronized with the findings of Ball and Brown who also showed that the Earnings possess information content and are relevant to the investors to make the informed decisions. These two publications together opened the new research paradigm of accounting. where value relevance of accounting variables was tested in different settings and for different countries.

While discussing the classic contributions in the field of value relevance, (OHLSON, 1995) and its subsequent modifications (Feltham & Ohlson, 1995) hold a special place in the references of value relevance literature. Though the main idea of Ohlson model is derived from the dividend growth model where equity value of a company is equal to the present value of all the future free cash flows or dividends. Ohlson added that with the assumption of clean surplus accounting, we can rewrite the equity value solely as a function of accounting variables. The main idea behind clean surplus is that equity value increases (decreases) just because of the addition (subtraction) of dividends and free cash flows to equity.

The subsequent modification by the (Feltham & Ohlson, 1995) of Ohlson model was the classification of firm's assets into financial and operating assets. The other big difference was the Linear information dynamics between the two models. The linear information dynamics in the Feltham & Ohlson model allowed them to configure the effect of accounting conservatism and growth on valuation. These models were instrumental in reigniting the interest in the valuation simulations to test the relevance of the financial statements and accounting income numbers with the stock prices and returns.

Now, with the growing popularity of the value relevance in the 90's one of the main implication of the value relevance literature, other than the use for the equity investors, was its use to standard setters but any such hypothesis was met with the sceptical view of (Holthausen & Watts, 2001) who considered value relevance literature somewhat lacking in the discipline of descriptive

accounting theories and their mere statistical association between the accounting numbers and equity valuations doesn't bode well, in their opinion, for inferences or implications for standard setting. Many researchers defined value relevance as the statistical association between the accounting numbers and share prices (Barth, Landsman, Young, & Zhuang, 2014; Yip & Young, 2012).

(Barth, Beaver, & Landsman, 2001) penned the detailed contribution of the this field in their response to (Holthausen & Watts, 2001). According to Barth, since equity investment is one of the primary purpose of the standard setter, So value relevance studies can generate fruitful insights. (Hung, 2000) investigated the relationship of accrual accounting and the value relevance of accounting numbers in 21 countries from 1991 to 1997 with a varying degree of shareholder protection and found that countries with strong shareholder protection mitigate the negative effect of accrual accounting on value relevance of accounting information. This is another implication for the standard setters to incorporate the level of share holder's rights while formulating the policies for the accrual accounting. (Iatridis, 2010) found that in case of UK the implementation of IFRS increased the value relevance, timeliness of financial reporting and reduced the earning management practice while comparing the results from UK GAAP. Hence, IFRS overall improved the accounting quality of the UK firms.

(Barth, Landsman, Lang, & Williams, 2012) compared the accounting numbers for the IFRS firms of 27 countries with the matched sample of US firms using US GAAP and found that IFRS firms have higher value relevance and greater comparability with their matched sample US firms than when they exercised local GAAP. They also found the higher value relevance comparability for IFRS firms of common law countries. Similarly, (Elbakry, Nwachukwu, Abdou, & Elshandidy, 2017) compared the value relevance of UK and Germany before and after mandatory adoption of IFRS under basic, modified and extended Ohlson model using panel co integration and VECM. He incorporated the effect of the macroeconomic variables in the extended model and found higher R square for UK than Germany. He also found the causal relationship between the accounting variables and share prices for common law countries.

Hypothesis:

H₀: Value relevance of accounting variables do not differ across countries and across standards.

H₁: Value relevance of accounting variables likely to differ across countries and standards.

Methodology:

Since, my data is panel data for three countries from 2000 to 2016 so I employed the panel data regression with fixed effects. The cross section was fixed across companies and the software used was EVIEWS 9.0. Any firm for which any of the dependant or the independent variables data was not available or missing was excluded from the analysis. So, there was no missing data. Annual data of the listed companies registered on S&P 500 INDEX (USA), FTSE 100 INDEX (UK) & CAC 40 (FRANCE) is downloaded from the Thomson and Reuters Eikon data stream. Their annual values for the share prices, Earnings per share (EPS) and Book value of Equity (BVPS) is taken for the price level regressions run on the EVIEWS. Data for the countries' macroeconomic variables have been downloaded from the World Bank. Data comprises of 17 years from 2000 to 2016 and is of annual frequency.

Model:

Two types of the models are run in this paper. First one is the basic Ohlson Model as suggested by the (OHLSON, 1995) where linear relationship of accounting variables (EPS, BVPS) is checked on the share prices of the firms.

$$\delta p = \alpha + pEPS + \beta BVPS + \varepsilon$$

While another model is also tested in this research paper where macroeconomic variables are also included in the price level regressions along with the accounting variables. The equation for this model is as below.

$$sp = \alpha + EPS + BVPS + INF + IND + INT + TRAD + CGD + CAB + FDI + MCDC + GDP + \varepsilon$$

Table 1: List of Variables

List of Variables	Abbreviations.
Earnings Per Share	EPS
Book value of Equity per share	BVPS
GDP growth %	GDP
Inflation, consumer prices (annual %)	INF
Real interest rate (%)	INT
Trade (% of GDP)	TRAD
Industry, value added (% of GDP)	IND
Current account balance (% of GDP)	CAB
Foreign direct investment, net inflows (% of GDP)	FDI
Market capitalization of listed domestic companies (% of GDP)	MCDC
Central government debt, total (% of GDP)	CGD

Results:

Table 2: Comparing R² of firms of USA, UK & FRANCE

Country	Adjusted R Squared	Significant Variables.	Legal Framework.	Economy
USA	0.402594	BVPS, EPS	Common Law	Market Based
UK	0.765527	BVPS, EPS	Common Law	Market Based
France	0.698178	BVPS, EPS	Code Law	Bank Based

Table 2 list the R square from the regression results obtained by employing the basic linear association between accounting variables and share price as suggested by the Ohlson model. From the table 2, we can see that in case of the basic Ohlson framework, accounting variables explain the highest variation in the share price in the case of UK then comes the France and least variation is explained in the case of S&P 500. Little insights can be withdrawn from this sole table. That is why I excluded the financial sector from the data of all these countries and

rerun the Ohlson specification. One reason for the exclusion of the financial sector is the strict and unique set of regulations under which they are run. So, my intention was to exploit and investigate any difference it brings.

The results of the regressions run without financial sector are reported in the Table 3. The R square increased marginally for the USA & UK and decreased slightly for the case of France. An interesting change was the non-significance of BVPS in the case of UK. This shows that outside the circle of financial institutions fair value is given more consideration than the book value of equity.

Table 3: Comparing R² of firms of USA, UK & France excluding the Financial Sector.

Country	Adjusted R Squared	Significant Variables.	Legal Framework.	Economy
USA	0.4645	BVPS, EPS	Common Law	Market Based
UK	0.782087	EPS	Common Law	Market Based
France	0.666344	BVPS, EPS	Code Law	Bank Based

Higher R square for UK and France than USA in table 2 and 3 can also lead us to say that in case of USA accounting variables are not the only factor that significantly effect the share prices. Due to the sheer volume of USA economy and number of listed companies on the various stock exchanges of USA, there must be some other factors as well which have a say in the swing of share prices may it be other endogenous accounting variables or exogenous macro economic variables. This sort of motivated me to check the results of regression after including the comprehensive set of macro economic variables. The results of the modified Ohlson model are reported in the Table 4. One interesting result that is evident from results of both the models is that in each scenario, IFRS is more value relevant than USA GAAP.

Table 4: Comparing R² of firms of USA, UK & France. (Extended Model along with inclusion of Macro Economic Variables).

Country	Adjusted R Square	Significant Accounting Variables.	Significant Macro-Economic Variables.	Legal Framework.	Economy
USA	0.524326	EPS, BVPS	GDP, INF, IND, CAB, CGD	Common Law	Market Based
UK	0.843467	EPS	GDP, INF, INT, TRAD, IND, CAB, FDI, MCDC & CGD	Common Law	Market Based
France	0.754195	EPS, BVPS	MCDC	Code Law	Bank Based

We can see from the Table 4, out of nine macroeconomic variables listed in the table 1 only one (Market capitalization of listed domestic companies (% of GDP)) is significant in case of France while all the 9 variables are significant in UK and 5 macroeconomic variables are significant for USA. This shows that USA and UK markets are more open economy than the France as it is being evident by their market structure as well. As far as the R squares are concerned, all the adjusted R squares are increased after the inclusion of macro-economic variables. However, I still believe that this is not the finished product or result in any capacity. More research needs to be done with more countries data in order to draw any generalization. Moreover, how the impact of macro-economic variables can be of more significance to stake holders and standard setters or economic policy makers needs to be studied.

Implications & Suggestions:

There will be differences in the value relevance across countries and across standards. It would be really interesting to see which exogenous variable explain more variance across countries. This would allow us to understand the individual framework of the country and how does it impact its economy? E.g. common law countries are supposed to have better corporate governance structure and better investor protection framework, (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, & Vishny, 1998). so, it would be interesting to know the explained variance in share prices by the accounting variables in the common law vs code law countries. With further research, we may be able to identify more accounting variables or any other exogenous variables that can impact the share price of firm. For this, data of more countries needs to be analyzed in order to suggest a generalization in the results.

References:

- Ball, R. (2001). Infrastructure Requirements for an Economically Efficient System of Public Financial Reporting and Disclosure. *Brookings-Wharton Papers on Financial Services*, 2001(1), 127–169. <https://doi.org/10.1353/pfs.2001.0002>
- Ball, R., & Brown, P. (1968). An Empirical Evaluation of Accounting Income Numbers. *Journal of Accounting Research*, 6(2), 159. <https://doi.org/10.2307/2490232>
- Barth, M. E., Beaver, W. H., & Landsman, W. R. (2001). The relevance of the value relevance literature for financial accounting standard setting: another view. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1), 77–104. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00019-2](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00019-2)
- Barth, M. E., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2008). International accounting standards and accounting quality. *Journal of Accounting Research*, 46(3), 467–498. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00287.x>
- Barth, M. E., Landsman, W. R., Lang, M., & Williams, C. (2012). Are International Accounting Standards-based and US GAAP-based Accounting Amounts Comparable? Are International Accounting Standards-based and US GAAP-based Accounting Amounts Comparable? *Journal of Accounting and Economics*, 54(1), 68–93.
- Barth, M. E., Landsman, W. R., Young, D., & Zhuang, Z. (2014). Relevance of Differences between Net Income based on IFRS and Domestic Standards for European Firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, 41(3–4), 297–327. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12067>
- Beaver, W. H. (1968). The Information Content of Annual Earnings Announcements. *Journal of Accounting Research Electric Utility Industry American Economic Review LVI*, 6(2), 67–92. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2490070>
- Bradshaw, M. T., & Miller, G. S. (2007). Will Harmonizing Accounting Standards Really Harmonize Accounting? Evidence from Non-U . S . Firms Adopting US GAAP Will Harmonizing Accounting Standards Really Harmonize Accounting? Evidence from Non-U . S . Firms Adopting US GAAP. *Journal of Accounting, Auditing and Finance & KPMG Foundation Conference*, 1–42.
- DURNEV, A., & KIM, E. H. (2005). To Steal or Not to Steal: Firm Attributes, Legal Environment, and Valuation. *The Journal of Finance*, 60(3), 1461–1493. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00767.x>
- Elbakry, A. E., Nwachukwu, J. C., Abdou, H. A., & Elshandidy, T. (2017). Comparative evidence on the value relevance of IFRS-based accounting information in Germany and

- the UK. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 28, 10–30. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2016.12.002>
- Feltham, G., & Ohlson, J. (1995). Valuation and clean surplus accounting for operating and financial activities*. *Contemporary Accounting Research*, 11(2), 689–731. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1995.tb00462.x>
- Gaffikin, M. J. R. (2005). Creating a Science of Accounting: accounting theory to 1970. *School of Accounting and Finance Working Papers Series*, 61(2), 20.
- Gordon, M. J., & Shapiro, E. (1956). Capital Equipment Analysis: The Required Rate of Profit. *Management Science*, 3(1), 102–110. <https://doi.org/10.1287/mnsc.3.1.102>
- Holthausen, R. W., & Watts, R. L. (2001). The relevance of the value-relevance literature for financial accounting standard setting. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1), 3–75. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00029-5)
- Hung, M. (2000). Accounting standards and value relevance of financial statements: An international analysis. *Journal of Accounting and Economics*. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00011-8](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00011-8)
- Iatridis, G. (2010). International Financial Reporting Standards and the quality of financial statement information. *International Review of Financial Analysis*, 19(3), 193–204. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2010.02.004>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113–1155. <https://doi.org/10.1017/S0014479700015611>
- Lev, B., & Ohlson, J. a. (1982). Market-based empirical research in accounting: A review, interpretation, and extension. *Journal of Accounting Research*, 20(1982), 249–322. <https://doi.org/10.2307/2674685>
- OHLSON, J. A. (1995). Earnings, Book Values, and Dividends in Equity Valuation. *Contemporary Accounting Research*, 11(2), 661–687. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1995.tb00461.x>
- Preinreich, G. 1936. The fair value and yield of common stock,” *The Accounting Review* 11, 130-140.
- Yip, R. W. Y., & Young, D. (2012). Does Mandatory IFRS Adoption Improve Information Comparability? *The Accounting Review*, 87(5), 1767–1789. <https://doi.org/10.2308/accr-50192>

ANEXURES:

PRICE LEVEL REGRESSIONS. BASIC OHLSON MODEL

FRANCE CAC 40

Dependent Variable: SP

Method: Panel Least Squares

Sample: 12/28/2000 12/30/2016

Periods included: 18

Cross-sections included: 38

Total panel (unbalanced) observations: 568

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	28.76840	2.188680	13.14418	0.0000
BVPS	0.763719	0.058969	12.95113	0.0000
EPS	0.649327	0.238538	2.722114	0.0067

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables)

R-squared	0.718938	Mean dependent var	59.14027
Adjusted R-squared	0.698178	S.D. dependent var	42.11360
S.E. of regression	23.13651	Akaike info criterion	9.188521
Sum squared resid	282637.4	Schwarz criterion	9.494304
Log likelihood	-2569.540	Hannan-Quinn criter.	9.307847
F-statistic	34.63051	Durbin-Watson stat	0.902932
Prob(F-statistic)	0.000000		

UK FTSE 100

Dependent Variable: SP

Method: Panel Least Squares

Periods included: 17

Cross-sections included: 99

Total panel (unbalanced) observations: 1347

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	5.582628	0.431075	12.95047	0.0000
BVPS	0.365637	0.073153	4.998222	0.0000
EPS_MEAN_	7.268172	0.354739	20.48880	0.0000

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables)

R-squared	0.782947	Mean dependent var	16.49319
Adjusted R-squared	0.765527	S.D. dependent var	17.09992
S.E. of regression	8.280186	Akaike info criterion	7.137629
Sum squared resid	85427.60	Schwarz criterion	7.527955
Log likelihood	-4706.193	Hannan-Quinn criter.	7.283823
F-statistic	44.94543	Durbin-Watson stat	1.055921
Prob(F-statistic)	0.000000		

S&P 500.

Dependent Variable: SP

Method: Panel Least Squares
 Periods included: 17
 Cross-sections included: 499
 Total panel (unbalanced) observations: 6615

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	49.14570	0.630743	77.91720	0.0000
BVPS	0.002400	0.001106	2.169308	0.0301
EPS	0.081927	0.007464	10.97637	0.0000

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables)

R-squared	0.447756	Mean dependent var	49.63788
Adjusted R-squared	0.402594	S.D. dependent var	65.31954
S.E. of regression	50.48682	Akaike info criterion	10.75402
Sum squared resid	15584088	Schwarz criterion	11.26881
Log likelihood	-35067.91	Hannan-Quinn criter.	10.93191
F-statistic	9.914390	Durbin-Watson stat	1.080859
Prob(F-statistic)	0.000000		

**PRICE LEVEL REGRESSIONS. BASIC OHLSON MODE
 FRANCE CAC 40 (WITHOUT FINANCIAL SECTOR)**

Dependent Variable: SP (Share Price)
 Method: Panel Least Squares
 Periods included: 18
 Cross-sections included: 33
 Total panel (unbalanced) observations: 490

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	27.64926	2.535057	10.90676	0.0000
BVPS	0.809487	0.077474	10.44853	0.0000
EPS	1.227028	0.328838	3.731409	0.0002

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables)

R-squared	0.689543	Mean dependent var	57.78245
Adjusted R-squared	0.666344	S.D. dependent var	37.23964
S.E. of regression	21.51073	Akaike info criterion	9.043730
Sum squared resid	210533.8	Schwarz criterion	9.343331
Log likelihood	-2180.714	Hannan-Quinn criter.	9.161394
F-statistic	29.72292	Durbin-Watson stat	1.011913
Prob(F-statistic)	0.000000		

UK WO FS (FTSE 100 without financial sector)

Dependent Variable: SP
 Method: Panel Least Squares
 Periods included: 17
 Cross-sections included: 76
 Total panel (unbalanced) observations: 1047

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	6.194612	0.567985	10.90629	0.0000

BVPS	-0.038879	0.106222	-0.366015	0.7144
EPS__MEAN_	9.458583	0.414183	22.83671	0.0000
Effects Specification				
Cross-section fixed (dummy variables)				
R-squared	0.798129	Mean dependent var	17.63616	
Adjusted R-squared	0.782087	S.D. dependent var	17.70609	
S.E. of regression	8.265402	Akaike info criterion	7.133611	
Sum squared resid	66199.05	Schwarz criterion	7.502654	
Log likelihood	-3656.446	Hannan-Quinn criter.	7.273560	
F-statistic	49.75433	Durbin-Watson stat	1.152499	
Prob(F-statistic)	0.000000			

S&P 500 (WO financial sector)

Dependent Variable: SP

Method: Panel Least Squares

Periods included: 17

Cross-sections included: 404

Total panel (unbalanced) observations: 5387

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	20.77842	1.062792	19.55079	0.0000
BVPS	1.668184	0.058546	28.49346	0.0000
EPS	0.403356	0.063860	6.316231	0.0000
Effects Specification				
Cross-section fixed (dummy variables)				
R-squared	0.504767	Mean dependent var		47.48782
Adjusted R-squared	0.464500	S.D. dependent var		56.30905
S.E. of regression	41.20576	Akaike info criterion		10.34741
Sum squared resid	8457311.	Schwarz criterion		10.84421
Log likelihood	-27464.74	Hannan-Quinn criter.		10.52087
F-statistic	12.53554	Durbin-Watson stat		1.443050
Prob(F-statistic)	0.000000			

PRICE LEVEL REGRESSIONS. MODIFIED OHLSON MODE (INCLUDING MACRO-ECONOMIC VARIABLES)

FRANCE CAC 40 (WITHOUT FINANCIAL SECTOR)

Dependent Variable: SP

Method: Panel Least Squares

Periods included: 17

Cross-sections included: 33

Total panel (unbalanced) observations: 488

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	53.32638	86.46128	0.616766	0.5377
BVPS	0.588460	0.084484	6.965371	0.0000
EPS	1.696996	0.292195	5.807761	0.0000
GDP_GROWTH__	-0.478065	1.282855	-0.372657	0.7096
INDUSTRY__VALUE_ADDED__	-2.098637	3.438352	-0.610361	0.5419
INFLATION__CONSUMER_PRIC	-0.738699	3.413174	-0.216426	0.8288

MARKET_CAPITALIZATION_OF	0.682017	0.124345	5.484877	0.0000
REAL_INTEREST_RATE____	-4.748901	3.016919	-1.574090	0.1162
TRADE____OF_GDP_	0.336232	0.888113	0.378591	0.7052
FOREIGN_DIRECT_INVESTMEN	-6.852883	4.253918	-1.610958	0.1079
CENTRAL_GOVERNMENT_DEBT_	-0.116521	0.498267	-0.233852	0.8152
CURRENT_ACCOUNT_BALANCE_	-0.373045	4.267903	-0.087407	0.9304

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables)

R-squared	0.775899	Mean dependent var	57.56223
Adjusted R-squared	0.754195	S.D. dependent var	37.15555
S.E. of regression	18.42125	Akaike info criterion	8.750724
Sum squared resid	150668.0	Schwarz criterion	9.128539
Log likelihood	-2091.177	Hannan-Quinn criter.	8.899131
F-statistic	35.74990	Durbin-Watson stat	0.895831
Prob(F-statistic)	0.000000		

UK FTSE 100 (WITHOUT FINANCIAL SECTOR)

Dependent Variable: SP

Method: Panel Least Squares

Periods included: 9

Cross-sections included: 65

Total panel (unbalanced) observations: 519

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-168.8796	66.27024	-2.548347	0.0112
BVPS	-0.014518	0.123082	-0.117958	0.9062
EPS__MEAN_	6.437954	0.512778	12.55506	0.0000
CURRENT_ACCOUNT_BALANCE_	-26.35913	7.749433	-3.401427	0.0007
FOREIGN_DIRECT_INVESTMEN	2.596522	0.789614	3.288341	0.0011
GDP_GROWTH__	57.00198	17.31701	3.291675	0.0011
INFLATION__CONSUMER_PRIC	-96.37696	29.39627	-3.278544	0.0011
INDUSTRY__VALUE_ADDED__	-36.65057	10.56697	-3.468408	0.0006
MARKET_CAPITALIZATION_OF	-2.651361	0.853042	-3.108125	0.0020
TRADE____OF_GDP_	23.91368	7.355664	3.251056	0.0012
REAL_INTEREST_RATE____	16.01232	5.068258	3.159334	0.0017

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables)

R-squared	0.865829	Mean dependent var	13.37202
Adjusted R-squared	0.843467	S.D. dependent var	13.38972
S.E. of regression	5.297544	Akaike info criterion	6.305302
Sum squared resid	12460.40	Schwarz criterion	6.919739
Log likelihood	-1561.226	Hannan-Quinn criter.	6.546020
F-statistic	38.71896	Durbin-Watson stat	1.550809
Prob(F-statistic)	0.000000		

S&P 500 (WITHOUT FINANCIAL SECTOR)

Dependent Variable: SP

Method: Panel Least Squares

Date: 09/24/17 Time: 01:06

Sample (adjusted): 2000 2015

Periods included: 16

Cross-sections included: 403

Total panel (unbalanced) observations: 5261

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-516.8744	125.2842	-4.125614	0.0000
BVPS	1.145185	0.061932	18.49110	0.0000
EPS	0.282469	0.059595	4.739828	0.0000
GDP_GROWTH__	1.956162	0.722522	2.707407	0.0068
TRADE__OF_GDP__	-1.066114	0.893481	-1.193214	0.2328
INFLATION__CONSUMER_PRIC	-8.726797	2.080670	-4.194225	0.0000
INDUSTRY__VALUE_ADDED__	21.74734	6.215016	3.499160	0.0005
FOREIGN_DIRECT_INVESTMEN	1.899643	1.710516	1.110567	0.2668
CURRENT_ACCOUNT_BALANCE_	-4.380550	1.216161	-3.601949	0.0003
CENTRAL_GOVERNMENT_DEBT_	1.447239	0.303657	4.766030	0.0000
MARKET_CAPITALIZATION_OF	0.025618	0.103143	0.248373	0.8039

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables)

R-squared	0.561584	Mean dependent var	46.66094
Adjusted R-squared	0.524326	S.D. dependent var	55.39109
S.E. of regression	38.20275	Akaike info criterion	10.19894
Sum squared resid	7075416.	Schwarz criterion	10.71455
Log likelihood	-26415.32	Hannan-Quinn criter.	10.37919
F-statistic	15.07280	Durbin-Watson stat	1.686145
Prob(F-statistic)	0.000000		

STATISTICAL TESTS OF MARKET EFFICIENCY

Fodor Kitti

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdaságelméleti és Módszertani Intézet
f.kitty0408@gmail.com

Summary

I tried to present the possibilities of testing the market efficiency. Of course these tests are only a small part of those used in our days. My goal was to examine the options for the test of market efficiency, and to do some of these. I have chosen two markets, and I did the same tests for both. The Hungarian index was the Bux and the foreign the S&P500. The biggest part was the test of the characteristic line, during which I first examined the normal distribution. I used two graphical and a quantitative test, but the results were different. The quantitative test showed, that the distribution can not be considered normal. The next test was one of mid-efficiency tests. I tested that the yields are independent from the days of the week. I came to the conclusion that the yields are independent from the days of the week. Finally, I tested the memory of the yields, but we can say, that yields do not remember. This test supported the efficiency of the markets. Based on the tested shares, it can be established that there is no significant difference between the two groups. This means that the size of the index-basket has no effect.

1. Introduction

To achieve corporate goals is an advanced capital market needed where resources are flowing efficiently. At the underrating or overrating of corporate shares have we often the sense, that the pricing mechanism of the capital market is not working well, and the analyst has more or better information about the market. If the market is effective, every investor gets the information at the same time about the company. After the rating of the information can they decide on the sale or buy of the shares. Through sales decisions are information quickly reflected in stock prices. The degree of efficiency can also be reflected how fast new information in stock prices is displayed.

The testing the efficiency of markets is an interesting and difficult area. My research focuses on examining market efficiency and comparing the different markets. I have performed tests based on statistical procedures that can be used to test market efficiency.

2. Theory of market efficiency

2.1. Effective markets

The market can be considered effective if the market price is an undeformed estimate of the fair value of the investment. Fama identified three levels of market efficiency

- weak-form efficiency: Prices of the [securities](#) instantly and fully reflect all information of the past prices. This means future price movements cannot be predicted by using past prices.
- Semi-strong efficiency: the prices fully reflect all of the public available information. Therefore, only investors with additional inside information could have

an advantage in the market. Any price anomalies are quickly found out and the stock market adjusts.

- Strong-form efficiency: Asset prices fully reflect all of the public and inside information. Therefore, no one can have an advantage in the market in predicting prices.

From the theory of efficient markets, it follows that most of the work of portfolio managers is not worth the tiredness. There are two reasons for this, one, that it costs money and the other, that it result an unperfectly diversified portfolio. Lots of factors help, that the discussion about the analysis from securities can optimize the performance of investments, will never end. For example “the good method remains secret”. If someone can make a good investment plan, there are two options before him. Or you make it public and gain a fame, or use it secretly and become a million dollar owner. Honestly I can say that the most investors would choose the second option. This explains why most of the published strategies are unable to achieve abnormal returns.

2.2. Testing market efficiency

Market efficiency tests investigate that investment strategies are able to generating extra returns. The extra returns is the difference between the actual and expected yield, so each test includes a model for calculating the expected yield. The market efficiency test includes the common testing of market efficiency and models, there are used to estimate expected yields.

3. Statistical tests, results

I have analyzed the efficiency of the markets through statistical tests. My sample was based on the natural logarithmic yield of the closing value of indexes and shares from January 1, 2010 to today (or as long as the required data were available). My primary goal would be to test the hungarian market, but the size of this market is small, so I thought it would be subservient to test a larger foreign market, where the individual shares do not have such large effect on the development of the index. As a result, the tests were performed for the BUX index and the S & P500 index.

The comparisons were divided into two groups:

- BUX index
- S&P500 index

3.1. The characteristic line

I have looked at two groups of indexes, that are members of BUX and others that are not members

Members of BUX:

- OTP
- Mol
- Richter
- Telekom

Not members of BUX:

- Danubius
- Enefi
- Hunmining
- Synergon

First I examined the co-movement of the yields. I have experienced, that mainly in case of members of the index basket co-movement can be observed. From this I concluded that mainly this shares can be predicted. Before making the characteristic line I examined, that there is a relationship between index and yield of the share, and how strong this relationship is.

1. Figure: Correlation matrix between the yield of the BUX and the yield of the members of basket

		Correlations				
		Bux	Mol	Telekom	OTP	Richter
Bux	Pearson Correlation	1	,805**	,505**	,852**	,613**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	1816	1816	1816	1816	1816
Mol	Pearson Correlation	,805**	1	,368**	,511**	,350**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	1816	1816	1816	1816	1816
Telekom	Pearson Correlation	,505**	,368**	1	,331**	,232**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	1816	1816	1816	1816	1816
OTP	Pearson Correlation	,852**	,511**	,331**	1	,342**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	1816	1816	1816	1816	1816
Richter	Pearson Correlation	,613**	,350**	,232**	,342**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	1816	1816	1816	1816	1816

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source: SPSS – Own editing

The correlation matrix shows that there is at least a medium-strength relationship between BUX and the shares. The OTP share had the highest explanatory power. Based on the analysis, positive correlation can be observed for OTP.

2. Figure: Regression line parameters and reliability

Coefficients^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,000	,000		,667
	Bux	1,421	,020	,852	,000

a. Dependent Variable: OTP

Source: SPSS – Own editing

The regression line: $y^{\wedge}=1,4212 \cdot x-0,0001$

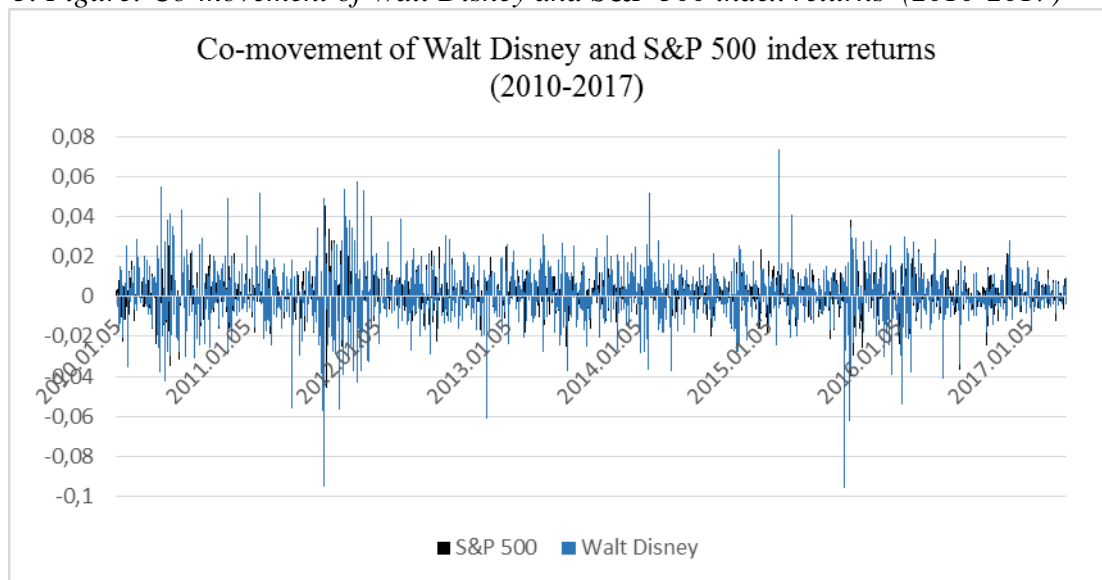
$\beta=1,4212$, that means, if market yields change by 1%, then the price of the share will change by more than 1%. The alpha is approximately 0, so the market can not be declared underrating or overrating. In case of shares out the index basket, there was mostly a weak relationship.

Previous analyzes have been made for S&P500 index too. I selected 4 shares of this basket:

- Coca Cola
- McDonalds
- Microsoft
- Walt Disney

The following diagram shows that yields are basically moving together, but in many cases there is a strong swing that can mean risk.

3. Figure: Co-movement of Walt Disney and S&P 500 index returns (2010-2017)



Source: SPSS – Own editing

In this case, before the regression line was prepared, I checked the type of relationship between the index and the four selected shares. Based on the analysis, it can be established that the closest connection have Walt Disney shares. The results of this are in the following correlation matrix.

4. Figure: Correlation matrix between S&P500 and the four selected shares

		Correlations				
		S&P 500	CocaCola	McDonalds	Microsoft	Walt Disney
S&P 500	Pearson Correlation	1	,308**	,579**	,653**	,740**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	1837	1837	1837	1837	1837
CocaCola	Pearson Correlation	,308**	1	,248**	,202**	,227**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	1837	1837	1837	1837	1837
McDonalds	Pearson Correlation	,579**	,248**	1	,413**	,421**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	1837	1837	1837	1837	1837
Microsoft	Pearson Correlation	,653**	,202**	,413**	1	,467**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	1837	1837	1837	1837	1837
Walt Disney	Pearson Correlation	,740**	,227**	,421**	,467**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	1837	1837	1837	1837	1837

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source: SPSS – Own editing

For other shares, the relationship is considered to be moderately strong. As I have already mentioned, the results are reliable so we can make the regression lines.

5. Figure: Regression line parameters and reliability

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,000	,000		,176
	S&P 500	1,028	,022	,740	,000

a. Dependent Variable: Walt Disney

Source: SPSS – Own editing

$$\text{The regression line: } y^{\wedge}=1,0281 \cdot x + 0,003$$

In my analysis I have come to the conclusion that there is a positive correlation between the two factors. $\beta=1,4212$, that means, if market yields change by 1%, then the price of the share will change by more than 1%. The alpha is approximately 0, so the market can not be declared underrating or overrating.

In case of shares out the index basket, there was mostly a weak relationship.

3.2. Characteristic line testing

Normal distribution

6. Figure: Histogram for the OTP

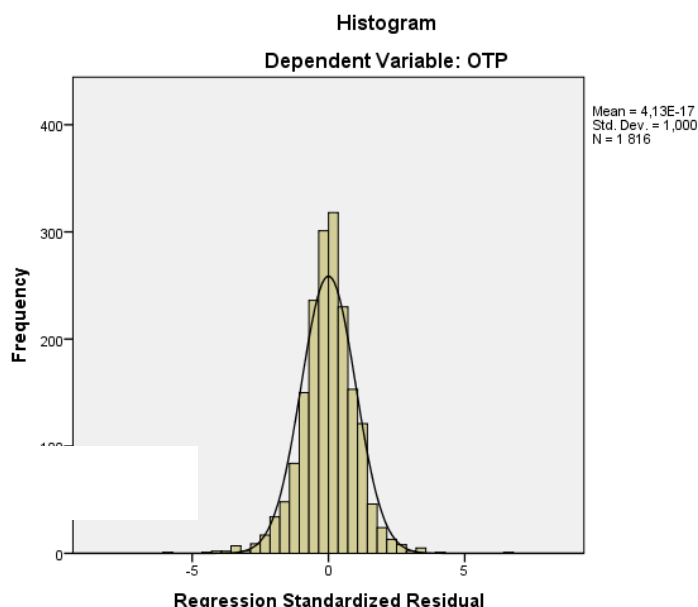
The normal distribution of the residues was examined using 2 graphical and 1 quantitative tests. Based on the histogram I came to the conclusion that the distribution can be considered normal, because the curve is bell-shaped, the deviation is 1 and the mean approximates to 0.

The second graph test showed that the distribution was approximately normal. I considered it important to make a quantitative test

Source: Spss - Own editing

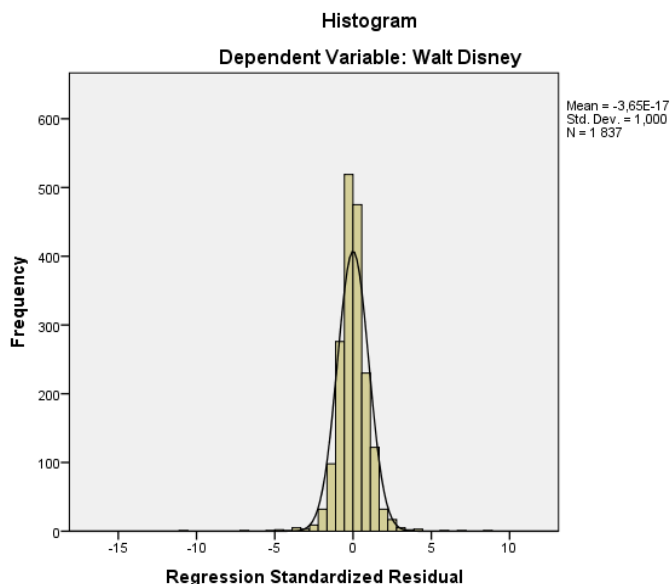
which was the Kolmogorov-Smirnov test. During the analysis I examined the following hypothesis:

- H0: normal distribution**
H1: not normal distribution



In this case I can not certify the normal distribution of residuals, because there is no significance level for which nullhypothesis is accepted. It is important, that the element number of the sample is very high, and in such a large number of elements irrelevant differences may still be significant. The histogram showed that the distribution was symmetrical, the skew distribution would really risk the use of the model. I found similar results for all shares.

7. Figure: Histogram for Walt Disney



Source: Spss - Own editing

I tested the normal distribution for foreign shares using the same three methods. Both graphical tests of Walt Disney have shown that normal distribution can be observed.

However, the Kolmogorov-Smirnov test did not prove the normal distribution in this case.

Testing the standard deviation

After the normal distribution I examined that the standard deviation from each quarter year were the same. In this case I did not find any connection, most of the deviations were the same. Interestingly, I found complete agreement with Telekom and Richter.

1. Table: Results for Otp

Quarter year	F	Critical significance level (%)	Are the standard deviations the same? ⁶⁷
1. és 2.	1,285	0,33	Nem
1. és 3.	1,429	0,01	Nem
1. és 4.	1,174	4,27	Nem
2. és 3.	1,112	13,1	Igen
2. és 4.	1,094	17,49	Igen
3. és 4.	1,217	2,03	Nem

Source: Own editing

It can be stated in the Walt Disney case that half of the cases were the same. When completing the analysis, I came to the conclusion that Coca Cola (4 cases) and McDonalds (6 cases) were the same for standard deviations, but in most cases, Microsoft did not.

⁶⁷ at 0,05 significance level

Autocorrelation

I do the Durbin-Watson test for autocorrelation testing. However, the model is based on time series data, it is likely that there is autocorrelation. As a result of the test, it can be stated that no autocorrelation can be observed. Except for Synergon, for all shares similar results are observed.

There are similar results for foreign equities. The Durbin.Watson test value for WD is 2.04, which is within the acceptance range, so it can be determined that there is no autocorrection.

3.3. Weekend effect

An interesting question may be whether the days of the week have effect on yields, so I tested the relationship between them. During the analysis, I came to the conclusion that the days of the week have no effect on the yields, in which I took a 5% significance level. Overall, I came to the conclusion that none of the shares I have studied can see any connection. However, it is interesting that the level of critical significance for Hunmining shares is close to 5%, so we are close enough to say that the two criteria affect each other.

For S & P 500 it can be stated that the days really do not affect the yields. Over 70.9% significance level, it could be stated that there is a relationship between the two criteria. The results for other foreign shares are included in the ANOVA table below, which suggests that the days has no effect on yields with a 5% significance level.

8. Figure: ANOVA table for testing weekend effect

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CocaCola * Nap	Between Groups (Combined)		,002	4	,000	1,405	,230
	Within Groups		,645	1832	,000		
	Total		,647	1836			
McDonalds * Nap	Between Groups (Combined)		,000	4	,000	,704	,589
	Within Groups		,164	1832	,000		
	Total		,164	1836			
Microsoft * Nap	Between Groups (Combined)		,000	4	,000	,038	,997
	Within Groups		,379	1832	,000		
	Total		,379	1836			
Walt Disney * Nap	Between Groups (Combined)		,000	4	,000	,462	,764
	Within Groups		,329	1832	,000		
	Total		,329	1836			

Source: SPSS – Own editing

3.4. Do the yields remember?

A possible test for controlling the memory of yields, if we test the close relationship between the basics and sliding yields after a given sliding. . In the case of Otp I got the following result:

2. Table: Testing the memory of the yields

	1. kind	2. kind	7. kind	14. kind	30. kind
r	0,0424	-0,0259	0,0160	-0,0174	-0,0444

r²	0,180%	0,067%	0,026%	0,030%	0,198%
----------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Source: Own editing

For Otp, it can be stated that there is no memory of the yields because the values received are low. I can say that the previous yields have no effect on the later yields.

I met with the greatest value for Synergon and Danubius, but they are not too high enough to tell, the yields are remembered. In the case of foreign shares, it is also similar. It is interesting, that all results of McDonalds are negative, which is unique among the shares.

4. Conclusion and suggestions

Conclusion

Based on the tested shares, it can be established that there is no significant difference between the two groups. Similar results were received for the BUX and S&P500 indexes. This may indicate that the size of the index-basket has no effect on the estimate from yields, so the efficiency of the two markets can be similar. The first analysis suggested that there was relationship between the yields of the index and the yields of the shares, so the regression line can be used to estimate the yield of each share. But the next test results were unfavorable, so I think, that the two markets can not be considered effective at this level. But there was a test that proved the efficient, that the yields do not have memory. Because the most results were unfavorable, the explanatory power was weak, or the condition did not met, therefore I think that the two markets at this level of efficiency are not considered efficient.

Proposal

Of the Fama's efficiency types, the two markets are weak efficiencies. Basic financial principles and financial rules do not prevail. Several theories believe that markets are efficient, there is no insider information, but I can draw the conclusion after the tests, that the efficiency of the market is not strong, the markets are not perfect, there can be insider information. However it is important, that this is irrelevant for small investors, and the passive strategy for such investors is recommended

5. Bibliography

- Bélyácz I. (2013): A befektetések és a tőkepiac. Akadémia Kiadó, Budapest
- Bodie et al (1996): Befektetések első, második kötet. Béta Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Bodie et al (2003): Investment, McGraw-Hill Companies
- Bodie et al (2005): Befektetések. Aula Kiadó, Budapest
- Damodaran, A. (2006): A befektetések értékelése – módszerek és eljárások. Panem Könyvkiadó, Budapest
- Damodaran, A. (2012): Investment Valuation – University Edition, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey
- Kecskeméti István (2006): Tőzsdei befektetések a technikai elemzés segítségével. Kecskeméti István és Társa Bt., Budapest
- Nagy Bálint Zsolt: Értékpapírértékelés és hozamszámítás a pénzügyi viselkedéstan tükrében (doktori értekezés)(2008, PTE)
- A hatékony piac elmélete In: Tőzsdastratégiák honlap, 2001. május 11. <http://www.tozsdestrategia.hu/Publicat/hatekonypiac1.htm> (letöltve 2017. április 10.)

- <http://193.6.12.228/uigtk/uipz/hallgatoi/penzmen1.pdf> (letöltve 2017. április 10.)
- Czalleng Ádám: Pénzpiaci hatékonyság (OTDK dolgozat), 2013 (letöltve 2017. április 10.)
- Csenge – Joó: Anomáliák a pénzügyi piacon <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2010/csengejoo.pdf> (letöltve 2017. április 10.)
- Komáromi György (2002): A hatékony piacok elméletének elméleti és gyakorlati relevanciája. Közgazdasági szemle, XLIX. évf., 2002 május (377-395. o.) www.kszemle.hu/tartalom/letoltes.php?id=519 (letöltve 2017. április 11.)
- Nagy-Ulbert (2007): Tőkepiaci anomáliák, Statisztikai Szemle, 85. évfolyam, 2007/12, 1013-1032. o. http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2007/2007_12/2007_12_1013.pdf (letöltve 2017. április 11.)
- Bakonyi Ákos (2008): Piaci hatékonyság vizsgálata a magyar tőkepiacon statisztikai és ökonometriaival módszerekkel (szakdolgozat, BCE) <http://szd.lib.uni-corvinus.hu/555/> (letöltve 2017. április 1.)
- Szliva Attila (2014): A piaci hatékonyság vizsgálata – Event study a Federal Reserve kamatdöntéseinek hatásairól a Dow Jones indexben szereplő részvényekre (1991-1994) (szakdolgozat, BCE) <http://szd.lib.uni-corvinus.hu/8212/> (letöltve 2017. április 1.)
- Molnár Márk András (2006): A magyar tőkepiac vizsgálata pénzügyi viselkedéstanai módszerekkel (Ph.D. értekezés, BCE) http://phd.lib.uni-corvinus.hu/11/1/molnar_mark.pdf (letöltve: 2017. április 2.)
- Molnár Márk András: A Budapesti Értéktőzsde hatékonysága, Hitelintézeti Szemle, 2006. 5. évfolyam, 5-6. szám <http://www.bankszovetseg.hu/wp-content/uploads/2012/10/2cikk.pdf> (letöltve: 2017. április 11.)
- Wikipedia - <https://hu.wikipedia.org/wiki/Markov-folyamat> (letöltve: 2017. április 5.)
- A Markov folyamatokról szóló előadás első része <http://www.renyi.hu/~major/debrecen/markov1.pdf> (letöltve: 2017. április 9.)
- A Random Walk elmélet: értelmetlen a technikai és a fundamentális elemzés is? http://www.portfolio.hu/vallalatok/technikai_elemzes/a_random_walk_elmelet_ertelmetlen_a_tech_nikai_es_a_fundamentalis_elemzes_is.39263.html (letöltve: 2017. április 11.)
- Molnár Márk András (2005): A hatékony piacok elméletének történeti előzményei, Hitelintézeti Szemle, 2005. negyedik évfolyam, 4. szám <http://www.bankszovetseg.hu/wp-content/uploads/2012/10/54MolnarMark.pdf> (letöltve 2017. április 10.)
- Brown-mozgás <http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/termesztudomanyok/fizika/fizika-10-evfolyam/bevezetes-a-gazok-hotani-leirasahoz/brown-mozgas> (letöltve: 2017. április 11.)
- Rama Cont (2001): Empirical properties of asset returns: stylized facts and statistical issues, Quantitative Finance, Volume 1 (2001), 223-236 <http://www.proba.jussieu.fr/pageperso/ramacont/papers/empirical.pdf> (letöltve: 2017. április 11.)
- Hamos László (2008 február): Befektetési portfóliók www.oktav.hu/letoltes.php?d_id=439 (letöltve: 2017.04.14.)
- Dr. Varga Beatrix: Sztochasztikus kapcsolatok II. – Vegyes kapcsolat http://gtk.uni-miskolc.hu/files/10766/8+ea_Sztochasztikus+kapcsolatok+Vegyes+kapcsolatok+elemz%C3%A9s_e.pptx (letöltve: 2017.04.21.)
- Béta : <http://abszoluthozam.hu/tudastar/lexikon/beta.php> (letöltve: 2017.04.20.)

- A CAMP-modell : <http://ecopedia.hu/capm-modell> (letöltve: 2017.04.21.)
- Süveges Gábor: Befektetési alapkezelés
http://gtk.uni-miskolc.hu/files/8377/Befektet%C3%A9si+alapkezel%C3%A9s_2015.pdf
(letöltve: 2017.04.20.)
- A részvények záró értékei: <https://www.bet.hu/oldalak/adatletoltes> (letöltve: 2017.04.22.)
- A 2017. évi márciusi BUX és BUMIX indexkosarak új összetétele
https://bet.hu/newkibdata/123477434/Kozlemenye_BUXBUMIX_170310.pdf (letöltve: 2017.04.22.)
- A részvények záró értékei: <https://finance.yahoo.com/quote/KO/history?p=KO> (letöltve: 2017.04.24.)
- S&P500 indexkosár tagjainak listája
https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_S%26P_500_companies (letöltve: 2017.04.22.)
- dr. Bozsik Sándor: Befektetési és Értékpapírpiacon ismeretek
http://193.6.12.228/uigtk/uipz/hallgatoi/befektetesi_es_ertekpapieriaci_ismeretek.pdf (letöltve: 2017.04.23.)
- Molnár Márk András (2006): A Budapesti Értéktőzsde hatékonysága, Hitelintézet Szemle, 2006. ötödik évfolyam 5-6.szám
http://gtk.uni-miskolc.hu/files/2493/Foly%C3%B3irat_Piac_2cikk_Hat%C3%A9konys%C3%A1g.pdf (letöltve: 2017.04.20.)
- Naffa Helena (2009): Eszközarázasi anomáliák többváltozós modellje, Hitelintézet Szemle, 2009. nyolcadik évfolyam 6. szám
http://gtk.uni-miskolc.hu/files/2495/Foly%C3%B3irat_Piac_HSZ6_2009_naffa_helena_piaci+hat%C3%A9konys%C3%A1g.pdf (letöltve: 2017.04.20.)

THE RECENT TRENDS OF THE HUNGARIAN AUTOMOTIVE INDUSTRY AND ITS PLACE IN GLOBAL VALUE CHAINS

Noémi Lőrincz

Corvinus University of Budapest, Budapest, Fővám tér 8. 1093, +36 1 482 5000

noemi.lorincz@uni-corvinus.hu

SUMMARY

This paper introduces the recent trends and characteristics of the automotive industry in Hungary and analyses the role of the country in Global Value Chains (GVCs). According to recent studies, the electric and autonomous cars are the hottest topics nowadays: based on a study from the IEA⁶⁸, the global electric car stock will range between 9 and 20 million in 2020 and between 40 and 70 million in 2025. Regarding autonomous cars, based on a report from BCG⁶⁹, more than 12 million fully autonomous cars are expected to be sold yearly by 2035. Electric and autonomous vehicles will effect not just the manufacturing sector and the infrastructure, also insurance firms and IT companies will face new opportunities and challenges. Connected vehicle technologies present opportunities for new applications and services but they can also increase the risk in terms of data protection (e.g. cyber attacks). These new trends will influence the operation of the key automotive players (manufacturers and suppliers) in Hungary and also their role and way of participation in the global value chains.

1. THE AUTOMOTIVE MANUFACTURING INDUSTRY IN HUNGARY

Driven by attractive wages and geographical proximity of the country, Western European automotive manufacturers appeared in Hungary in the beginning of the 1990s. The four main OEMs (Original Equipment Manufacturers) operating in Hungary are the Audi Hungaria Motor Kft. in Győr, the Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. in Kecskemét, the Opel Szentgotthárd Autóipari Kft. in Szentgotthárd and the Magyar Suzuki Zrt. in Esztergom.

In the last decade there is a systematic growth observable in the Hungarian automotive industry. As Table 1. shows, the vehicle production in Hungary accounted for 28.7 percent of the total processing industry in 2016, which was only 19.5 in 2008 (KSH, 2017).

As the car industry has an important role in Hungary, the electric and autonomous car revolution in the next years (BCG, 2017; IEA, 2017) can particularly affect the country. The domestic motor and automotive manufacturers and also a significant part of the suppliers produces internal combustion vehicles and parts for these type of vehicles. Therefore, the growth of the Hungarian automotive industry may have some limits in the future. With the spread of these new types of cars, manufacturers have to adopt new technologies to remain competitive. There are political ambitions as well, which would relegate diesel vehicles from bigger cities until 2025/2030. For example, Paris and Mexico announced an initiative recently to implement a diesel ban in 2025 and incentivise the use of electric, hybrid and hydrogen cars is also an example of action in this category (IEA, 2017).

The replacement of the internal combustion engines by electro motors can result in a situation, where large automotive manufacturers lose their competitive advantage within a short time.

⁶⁸ International Energy Agency

⁶⁹ Boston Consulting Group

With the appearance of self-driving cars, automotive manufacturers form partnerships with tech companies (automotive manufacturers need the software producing capabilities of the tech companies, while tech companies are not able to produce cars themselves). These kind of changes can bring the transformation of the whole automotive industry, as well.

Table 1. Processing industry's sectorial structure based on production value, 2017

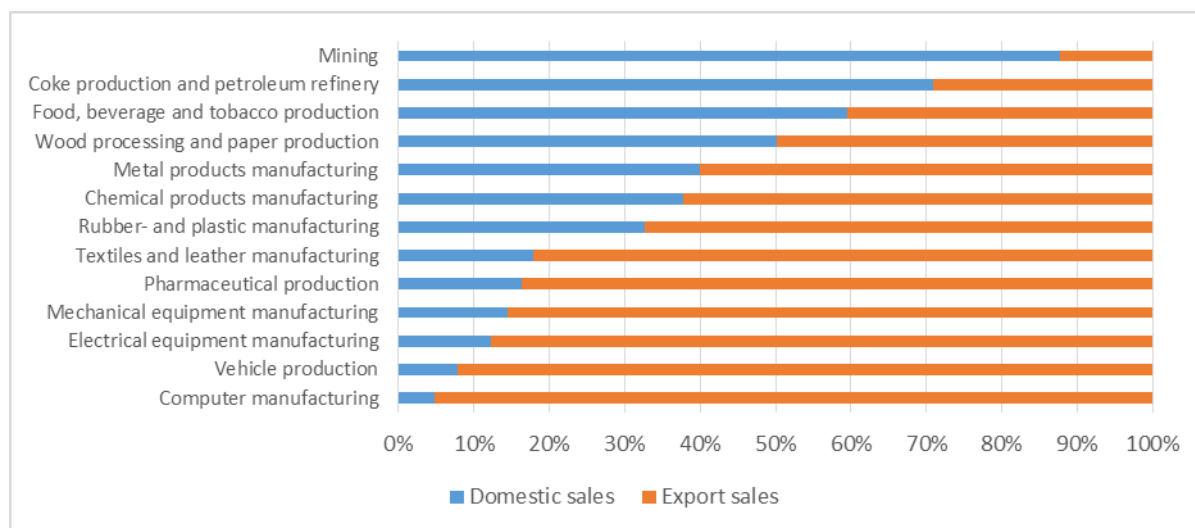
	2008	2012	2016
Mining and stone extraction	0.5	0.5	0.3
Processing industry	93.1	93.8	95.1
Food beverage and tobacco production	10.5	11.5	10.5
Textiles, clothing, leather and leather products manufacturing	1.7	1.6	1.5
Wood processing and paper production	3.1	3.3	3.2
Coke production and petroleum refinery	5.2	4.4	3.5
Chemical products manufacturing	5.1	5.5	5.3
Pharmaceuticals	3.0	3.8	2.9
Rubber- plastic and non-metallic mineral product manufacturing	7.8	7.5	7.6
Metal products manufacturing	9.0	7.3	7.0
Computer, electronics, and optical products manufacturing	15.1	12.9	11.3
Electrical equipment manufacturing	6.4	4.1	4.2
Machinery and mechanical equipment manufacturing	4.3	8.4	6.3
Vehicle production	19.5	20.7	28.7
Other processing industry	2.4	2.8	3.1
Electricity-, gas-, steam supply, air-conditioning	6.4	5.7	4.6
Industry (without water and waste management)	100	100	100

Source: KSH, 2017

These new technologies and their effects will spread into the Hungarian automotive market as well. With the appearance of electro cars and new techniques, manufacturers in Hungary should be prepared to be able to serve markets in the future as well, otherwise the demand for their products will be significantly diminished. 92% of the in Hungary manufactured vehicles sold abroad in 2016 (see Chart 1). As the chart shows, after computer manufacturing the vehicle production has the most exported products within the processing industry. According to data from the Hungarian Central Statistical Office (KSH), not just complete vehicles, but bodyworks, motors and their components are also exported abroad in a significant amount. It is a very important aspect, because there is a huge difference between electro cars and traditional cars, namely the electro cars have a way less and totally

different components compared to the traditional ones. It can also significantly effect the manufacturing processes and supplier networks in the Hungarian automotive manufacturing industry.

Chart 1. – Domestic and export sales distribution in the processing industry, 2015



Source: KSH, 2017

2. GLOBAL VALUE CHAINS

Trade liberalization processes for goods and services in the recent years have facilitated the growth of global value chains and it has supported economies in their interconnectedness. The concept of global value chains originates in the global commodity chain approach from Gary Gereffi (1994). It refers to an international value flow with multiple nations bringing their goods and services through the different phases of production and then deliver them to the final customers (Gereffi, 2005). It connects households, enterprises and states as an interorganizational network around one product, which is specific and embedded in the world-economic (Gereffi et al., 2004).

Global value chains have a central role in the global economy nowadays due to the advanced information technologies, transport, trade and business innovations. Modern-day globalization allows the international fragmentation and sharing of production within international supply chains and also within global value chains. Actually both chains refer to the same thing in general, only the characterizations of an intensified internalization of economic processes is different (Low, 2016). A value chain of a final product contains the value added of all activities that are directly and indirectly necessary for its production (Timmer et al., 2014). A value chain is a collection of business activities at the firm level, like creation of products or services, delivery, marketing, after sales services, etc. In order to ensure the competitive advantage on these discrete activities, companies either have relative lower costs to their competitors or supply a different product or service palette with differentiation. Because of this high relevance of international competition, global strategies need to be adopted by companies to be able to expand activities in the global values chains among countries (Gereffi, 2005). We distinguish between short or long global value chains, with few or lots of discrete stages in production, consumption and trade (Low, 2016). When a company decides to outsource some of its activities and for example a product is completed in a particular country, it does not mean

automatically that the domestic company lead and govern the value chain, e.g. Apple governs the production network of some of its products which are completed in Asia (Timmer et al., 2014).

Based on the theory of Baldwin, the emergence of the global value chains is occurred by the unbundling of the supply chains (Baldwin 2006, 2009). The first unbundling took place in the late 19th century, when lower transport costs allowed companies to move their goods between countries and even regions. It was not necessary anymore to place production close to final consumers, firms were able to make location decisions based on new motives (Baldwin, 2006; 2009; Grodzicky, 2014). The second unbundling lies in the possibility of production process divisions into several stages. Instead of whole sectors of production, single types of activities were in the focus (Baldwin, 2006; 2009; Grodzicky, 2014). The second unbundling in Europe was stimulated when Spain and Portugal joined the European Union in 1986 and later on by the emergence of the CEE nations (Baldwin, 2009). The different manufacturing stages are dispersed around the world and often are owned or controlled by independent suppliers. A lot from these kinds of international supply chains are regional and not global (Baldwin, 2009).

There is a general tendency of a growing specialization, where specific activities and stages in value chains are in the focus rather than entire industries. In the global value chains not all companies and countries are equally involved. The relationship and connectedness of economies is influenced by many different factors, where there are some fix considerations (e.g. location, resources, etc.) and some by public policy shaped ones (e.g. infrastructure, investment climate, human capital, etc.). Policy makers of countries can highly influence the extent of firms' involvement in GVCs, e.g. with attracting investments or with influencing competitiveness (OECD, 2014).

Nowadays' global value chains are still dominated by advanced economies' multinational enterprises, like companies among others from Germany, Japan, the USA and an international division of labour are characteristic on the participating countries based on the factor endowment differences of economies (Alvstam et al., 2016).

Organizations face constantly accelerating changes in the micro and macro environment, which requires them to become more dynamic and to adapt faster to the turbulent and complex environment (Balaton et al., 2014; Balaton - Tari, 2014). For a productive global value chain participation, the quality and efficiency of developed logistics services and international regulatory cooperation are essential. In trade it is important to avoid unnecessary delays, to cut costs and to reduce uncertainty, because these can contribute to countries' global value chain participation significantly. A successful integration into global value chains has numerous positive effects on countries economical development in general, among others on growth, labour market and trade (OECD, 2014), because participating companies have access to new know-how, which often results in improved productivity. Consequently, global value chains provide opportunity to access to global markets and to acquisition possibilities of technological and managerial knowledge. At the same time, they could have negative effects on other companies' operations by limiting their participation or excluding them from the value chains (Contreras et al., 2010).

These gains are not automatically generated, to stimulate development and growth only the participation of global value chains is not enough: governance frameworks, effective social and environmental policies are essential to maximize the benefits of the participation. Furthermore, structural policies and macroeconomic measures should also facilitate the growth process, where the local conditions of each country are different. It is crucial in the developing countries to minimize risks (OECD, 2014).

According to Humphrey and Schmitz (2002), developing countries have to deal with a higher competitive pressure during their integration into global markets, where producers have two choices to handle: either to increase the competence of their workers or to move to other niche markets, where entry barriers lower the level of competition.

An element part of the value chains is the skilled labour force, therefore, they also effect the labour market of countries. It is characteristic to nowadays' labour market that there is a strong international competition between workers, which used to be between companies and industries in different nations before. On one hand, for a relevant part of the workers it is useful that individual tasks are able to be offshored. On the other hand, it can be harmful for the rest, who are not in the situation to live with this kind of opportunities. Global competition on the firm level is remained to be important (Baldwin, 2006).

Global value chains are composed of differently developed private companies from small and medium enterprises (SMEs) to multinational enterprises (MNEs). They differ in terms of their place in the value chain hierarchy, the industry within they are active, their organizational manner, etc. In general, large MNEs coordinate the value chains, who determine the most high-value activities and the participating conditions for other firms, including the upgrading opportunities for them (OECD, 2014). For the small and medium enterprises, the typical entry into the global value chains is selling goods and services to larger multinationals.

Based on OECD data, 80-90% of total employment in the developing countries are employed by companies in global value chains. It is one of the reasons why can it be important to stimulate the participation of such firms in the global value chains. There are many measures which can support this process, e.g. SME development policies, supplier-development programs can stimulate the cooperation with foreign firms. Beside the opportunities given for SMEs there are many barriers to overcome set by the governments or by foreign firms, furthermore they have to be able to comply with several international standards. A lot of less developed countries and small companies fail to succeed meeting the requirements of high-income markets, even if they put effort to build capacities and prosper development (Staritz et al., 2011).

Barriers settled for domestic companies can be occurred because of the defects or weaknesses in the financial market, in the infrastructure, in human capital or in the local industry. It is important therefore to emphasize that local companies' opportunities to gain advantages from global value chains depend on the chain where they operate and also on the local circumstances of a country. These local features of the business environment and institutions influence local players' ability to increase productivity and to upgrade to a higher value-added activity within global value chains (OECD, 2014).

3. EFFECTS OF THE CURRENT AUTOMOTIVE TRENDS ON THE HUNGARIAN AUTOMOTIVE COMPANIES' GLOBAL VALUE CHAIN-PARTICIPATION

How will the future of the Hungarian automotive manufacturing industry look like in 5 years? How will the role and position of the Hungarian automotive manufacturers and suppliers change with the intensive development of the different automotive technologies?

These and such interesting questions arise with the spread of autonomous and electric cars as the hottest topics nowadays: according to the International Energy Agency, the global electric car stock will range between 9 and 20 million by 2020 and between 40 and 70 million by 2025. (IEA, 2017). Regarding autonomous cars, more than 12 million fully autonomous vehicles are expected to be sold yearly by 2035 (BCG 2017).

There are some signs of the adaptation of the new manufacturing trends at the large OEMs operating in Hungary as well: Mercedes' newest plant in Kecskemét is planned to start producing at the end of the decade, where also alternative-powered models will be manufactured (Mercedes-Benz, 2016). We can assume that Mercedes will produce complete electro cars in Hungary in the near future.

There are also signs of the electro car production in the case of Audi. The company plans the serial production of electro vehicles and electro motors in the Hungarian plant in years 2018-2019, stated Peter Kössler, President of Audi Hungaria Motor Ltd. (Audi Hungaria Kft., 2016).

Furthermore, the production of the hybrid version of the new Suzuki Baleno and Ignis models are also planned in Esztergom – as alternative-powered vehicles (Suzuki, 2016).

The production of these new models are necessary. As described before, the domestic manufacturers have to adjust to the new waves and to the penetration of the electro car manufacturing and thus change their production processes, otherwise their operation will be unnecessary in the future. It will be a long process, and there are signs from the automotive manufacturers in Hungary, especially from Audi and Mercedes, that they also showed up some motives to head to the new electro way.

Electric cars and its motors have fewer components and the automation of their manufacture processes may also easier. However, electric and autonomous vehicles will effect not just the manufacturing sector and the infrastructure, also insurance firms and IT companies will face new opportunities and challenges. Connected vehicle technologies present opportunities for new applications and services but they can also increase the risk in terms of data protection (e.g. cyber attacks) (Kalman, 2017). The structure of the global value chains will change significantly. In addition, the value added part during the manufacturing process will be shifted to the software to some extent.

REFERENCES

- Alvstam, Claes G. - Ivarsson, Inge - Petersen, Bent (2016): Are Multinationals From Emerging Economies Configuring Global Value Chains in New Ways?
EIBA Conference, Vienna, December 2-4, 2016, Conference contribution 2016, pp. 1-37
- Audi Hungaria Kft. (2017): Webpage: The Company – The Story of Audi Hungaria
- Balaton, Károly (2005): Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession, Journal for East-European Management Studies, Vol. 10, Iss. 3, pp. 247-258
- Balaton, Károly - Tari, Ernő (2014): Stratégiai és Üzleti Tervezés,
Akadémiai Kiadó, Budapest
- Baldwin, Richard (2006): Globalization: The Great Unbundling(s), Prime Minister's Office, Economic Council of Finland, Helsinki, September 20, 2006 pp. 5-8, 46
- Baldwin, Richard (2009): Integration of the North American Economy and Newparadigm Globalization, Graduate Institute, Geneva, pp. 52, 57
- Boston Consulting Group, BCG (2017): Autonomous Vehicle Adoption Study, 2017
- Contreras, O. F. - Carillo, J. - Estrada, J. A. (2010): "The Creation of Local Suppliers Within Global Production Networks: The Case of the Ford Motor Company in Hermosillo, Mexico", pp. 23-39
- Gereffi, Gary – Korzeniewicz, Miguel (1994, 2004): Commodity Chains and Global Capitalism, Westport, Connecticut, London, 1994 pp. 1-14
- Gereffi, Gary (2005): The Global Economy: Organization, Governance, and Development In: N.J. Smelser & R. Swedberg (eds), The Handbook of Economic Sociology, Princeton, Princeton University Press, pp. 160–182
- Humphrey, John - Schmitz, Hubert (2002): How Does Insertion in Global Value Chains

Affect Upgrading in Industrial Clusters? Regional Studies, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton pp. 1-16

International Energy Agency, IEA (2017): Global EV Outlook 2017 – Two million and counting, OECD/IEA pp.6, 16

Kalman, Laurence (2017): Has Google found a solution to connected vehicle cyber security risks?, 24 Jan 2017

KSH – Központi Statisztikai Hivatal (2017): Jelentés az ipar 2016. évi teljesítményéről, pp. 23.

Low, Patrick (2016): Free Zones in a World of Global Value Chains, Bulletin, World Free Zones Organization, Issue 05, March 2016 pp. 12-17

Magyar Suzuki Zrt. (2016): 25' – Company Introductory Material

Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. (2017): Webpage: The Story of the Plant – Milestones, Facts and Data

OECD (2014): Global Value Chains: Challenges, Opportunities, and implications for policy OECD, WTO and World Bank Group, Report prepared for submission to the G20 Trade Ministers Meeting, Sydney, Australia, 19 July 2014 pp. 1-53

Staritz, C. - Gereffi, G. - Cattaneo, O. (2011): Special Issues on Shifting End Markets and Upgrading Prospects in Global Value Chains, International Journal of Technological Learning, Innovation and Dev., 2011 Vol 4, No 1/2/3, pp. 1-12

Timmer, Marcel P. - Erumban, Abdul Azeez - Los, Bart - Stehrer, Robert - J. de Vries, Gaaitzen (2014): Slicing Up Global Value Chains, Journal of Economic Perspectives, Volume 28, Number 2, Spring 2014, pp. 99–118

<https://audi.hu/en/the-company/the-story-of-audi-hungaria/>

<https://www.bcg.com/expertise/industries/automotive/autonomous-vehicle-adoption-study.aspx>

<https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/GlobalEVO Outlook2017.pdf>

<http://olswang.passle.net/post/102dybs/has-google-found-a-solution-to-connected-vehicle-cyber-security-risks?news>

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jelipar/jelipar16.pdf>

<http://gyar.mercedes-benz.hu/rolunk/gyartotenet/tenyek-es-adatok>

http://www.suzuki.hu/marine/files/document/document/155/suzuki_cegismerteto_2016.pdf

INTERNATIONAL REGULATION OF LEASING ACTIVITIES

Vivien Jakkel

Ph.D. student, University of Miskolc, Faculty of Economics, +36-46/565-111/22-12,
stjakkel@uni-miskolc.hu

SUMMARY

Leasing activities have important role in the life of enterprises. If business organizations haven't got enough resource, they can get credits or leases from financial institutions or credit institutions. Thanks to this fact, the newly-formed organizations can have their tools, machines or appliances more easily. In Hungary leasing is acknowledged to be the most popular form of financing.

Due to the globalization and harmonization of the European Union, in 2003 the IASC made the IAS17 standard for regulating leases enter into force. As a result of the suggested changes in 2016 the IASB initiated the introduction of the IFRS16 standard as a new leasing standard and at the same time the financial and operating leases were terminated. Therefore a new approach was created which causes the coherent procedure of lease accounting securing the standard lease accounting which was needed for comparing financial reports easily.

Key terms: leasing, lease activity, change, IAS17, IFRS 16.

1. INTRODUCTION

Lease activities have really important role in enterprises' lives. An economic organization -if it does not have enough resource at foundation-it can turn to different financial or credit institutions for credit or lease. It is needed because in this case new enterprises will be able to obtain tools, machines and appliances for operation. During procuring the founding member(s) can choose from different forms of financing such as:

- The immediate cash payment when the customer pays the total price for the supplier gaining the given ownership. Due to it the customer bears the incurring costs but the customer is also responsible for the accounting reports like amortization or register of assets.
- The instalment when the customer pays a determined fixed amount at determined condition within a specified period of time. In this case the ownership of the asset remains at the seller until full payment but the asset itself is in the possession of the customer but the customer is responsible for all the accounting records and costs.
- The rent when the lessee pays charges of the tool for the lessor. In this case the tools property remains at the seller so, the reports in connection with the tool is the lessor's task.
- The leasing, when the lessor can confer the rented, leased tool's property for the lessee at maturity. (Darabos et al. 2016)

During my article I examine accounting rules in connection with leasing in international terms. In the first part of my essay I consider the definition of leasing and the regulation of IAS17. In the second part international lease types will be in focus. The importance of this topic is given by the IFRS16, the new leasing standard introduced in the third part which was accepted by the EU at the end of 2016. After the review I considered essential to emphasize the most important similarities and differences between the two internationally accepted standards summarized in a table.

2. THE DEFINITION OF LEASING ACCORDING TO THE IAS 17

Leasing is a special type of financing form which was introduced by the IASC in 1984. In 2003 – after several different improvement – the IAS17 came into force known as Leases which was obligatory to adopt in connection with different economic events after jan 1. 2005. Lease operations have to be adopted in all the cases when the transfer of the assets' right is in focus. By the international accounting requirements lease operations are those contracts when the lessor gives the rights of use to the lessee at a determined time in return for a payment or series of payments. It means that the lessor handles the given (leased) object – fixed by the lessee – with the purpose of using it. (Lakatos et al. 2013) The lessee assumes obligation to pay the leasing rentals included in the contract. It has two components:

1. the permanent scheduled payment of the assets' value including the residual value fixed in the contract
2. the interest payment in connection with the debt [4]

The beginning of the leasing process is the date of contract's conduction. The process is for a projected, determined and cancellable period of time when the lessee leases the assets. Leasing is mostly similar to a rent fee where the leased asset – which can be a vehicle, machine or property etc. – will or would be owned by the lessee at the end of the repayment terms. The leasing contract of using non-renewable resources are not the part of the standard. Here we can mention natural gas, petroleum or mineral resources. The operations related to licence contracts do not fall under the standard. These licence contracts are movies, patents or authors' royalties. The particularities of leasing operations are that the leased asset produces its own costs so the rent to be paid. (Lakatos et al. 2013)

3. THE TYPES OF LEASING OPERATIONS

Leasing operations have mainly two types:

1. financial leasing
2. operational leasing

Financial leasing means all the risks and profits, connected to the asset's property rights, which are actually converted through the leasing process. (Lakatos et al. 2013) The standard classifies the given operation as financial one, if one of the following condition exists:

- At the end of the term the property of the asset will be transferred to the lessee.
- The exercise price takes an extremely low level compared to the actual value so the lessee will surely use its option.
- A special object will be the asset of leasing which can be used only by the lessee so it has value only for the purchaser.
- The present value of repayments equals with the asset's actual market price.
- The period of the term means a significant part of the asset's economic lifetime. It is also true if the ownership of the asset still hasn't transferred to the lessee.
- At the end of the term the lessee has further chances for leasing the asset but under conditions which are much lower than the rent fee existing on the market.
- The lessee undertakes, the changes in the residual value's actual level, as risks.
- The profit or loss that is between the real market price and the residual value is handled by the lessee.
- Finally, the loss derived from the termination of contract before expiry, is paid by the lessee. (Lakatos et al. 2013)

The lessee must recognise the leased asset as assets, the lease payment, so the obligation to pay, as liabilities by the IAS17 regulation. According to the standard the actual value to the minimum lease payment's present value must be taken as a base, if the latter one has a lower value. The minimum lease payments, is determined by the amount of repayment under

maturity including the value of interest. So the amounts payable must be divided to capital and interest payments, capital payment must be recognised as liabilities and interest one as finance expense. At entry into use of the leased asset, amortization and useful life accountance happen at the lessee. (Lakatos et al. 2013)

In case of the lessor, the object of the leasing must be recognised as assets at the beginning recognition, then in book-keeping techniques point of view it must be led out at the beginning of leasing (avoiding not having a fair view over the transaction) and at the same time with the accounting of the sales results, it must be recognised as liabilities at the amount of net leasing investment. The lease payment must be reported as capital payment and financial revenue at the lessor's accounts [3]

Operational leasing means those leases operations which are not financial ones. A lease must be qualified/ rated at the beginning of the operation which I want to demonstrate with the help of the figure that can be found in the standard.

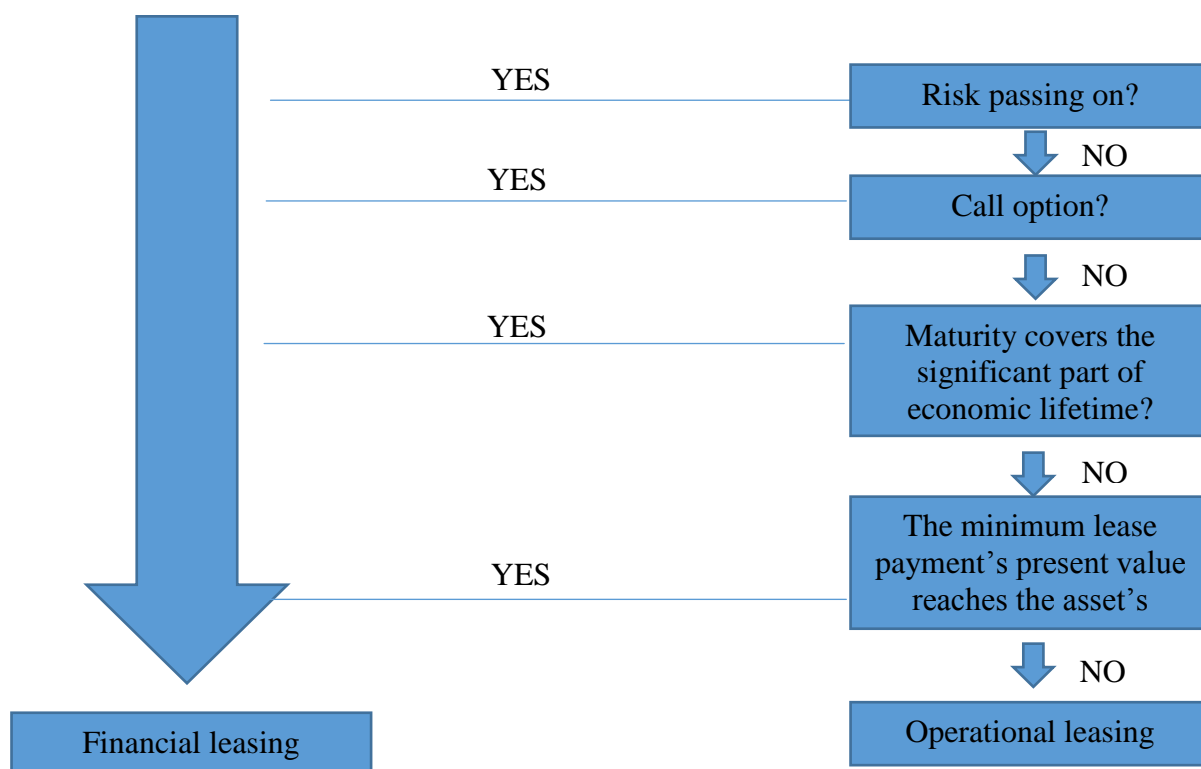


Figure 1. Classification of leasing [3]

Source: Own structure, based on the figure found in IAS17

In case of operational leases, the lease payments must be reported as expenditure, according to maturity against the current term's revenues. Contrary to the paid lease the received lease payment must be reported as costs for the current term's results with linear accountancy. Amortization must be recognised as expenditure by the lessor, similar to the financial leasing (risk and profit does not go to the lessee in case of operational leasing) (Lakatos et al. 2013)

Sale and leaseback as a special type of leasing, means the 'sell it' and 'leave it' operations. In this case the originator party does not have enough resource for financing the asset, so he/she involves a third party into the operation. The selling price and the lease payment have connection. In case of financial leasing, the revenue, derived from the sale exceeding book value, cannot be calculated immediately as profit. First of all, it must be accrued, then amortization must be counted for it under lease term. In case operational leasing, it happens in

the opposite way, so profit or loss must be calculated immediately, if the transaction's conclusion has happened at real value. Accrual happens if the present value of lease payment is lower than the book value. However if the selling price is higher than the real value, the part of above the real value must be accrued and amortization must be conducted for it. In this case the asset be rented. (Lakatos et al. 2013)

4. THE IFRS16, THE NEW LEASING STANDARD

In 2016 the IASB started the introduction of a standard, that followed by the standards, interpretations:

- IAS17 'leases'
- IFRC4 The determination of the thing if the agreement contains a lease?
- SIC 15 'operational leases-stimulators'
- SIC27 'The content judgement of transactions including the legal form of lease' (Deloitte, 2016)

The financial and operational leases were cancelled at the same time with the introduction of the new lease standard. It was necessary for comparing the financial reports more easily. (Deloitte, 2016) As I previously mentioned, the standard was issued in 2016 but it came into force for the events happening on January 1. in 2019 or for the events of the next fiscal years.[5] Previous application can only happen if the IFRS15 standard of 'Revenues derived from contracts with consumers' is applied. The upcoming three years between the emission and entry into force is necessary for the enterprises to reflect the introduced, new IFRS standard's effects (including costs incurred) such as the decision in connection with defining the content and definition of leasing and the presentation of tax consequences on financial reports. According to the standard, an operation can be qualified as a leasing, if it gives contractual rights for the consumer at determined term to manage the usage of the leased asset. Management prevails, if:

- the consumer is entitled for the economic profit deriving from the leased asset.
- moreover he/she is entitled for decisions in connection with the asset's usage. (Deloitte, 2016)

At lease term the contract cannot be terminated like in case of IAS17- At the beginning of a transaction it must be certain, if it contains a lease operation or if it can be qualified as a lease contract. The standard contains the following flowchart to at settle it down simply and effectively. (Deloitte, 2016)

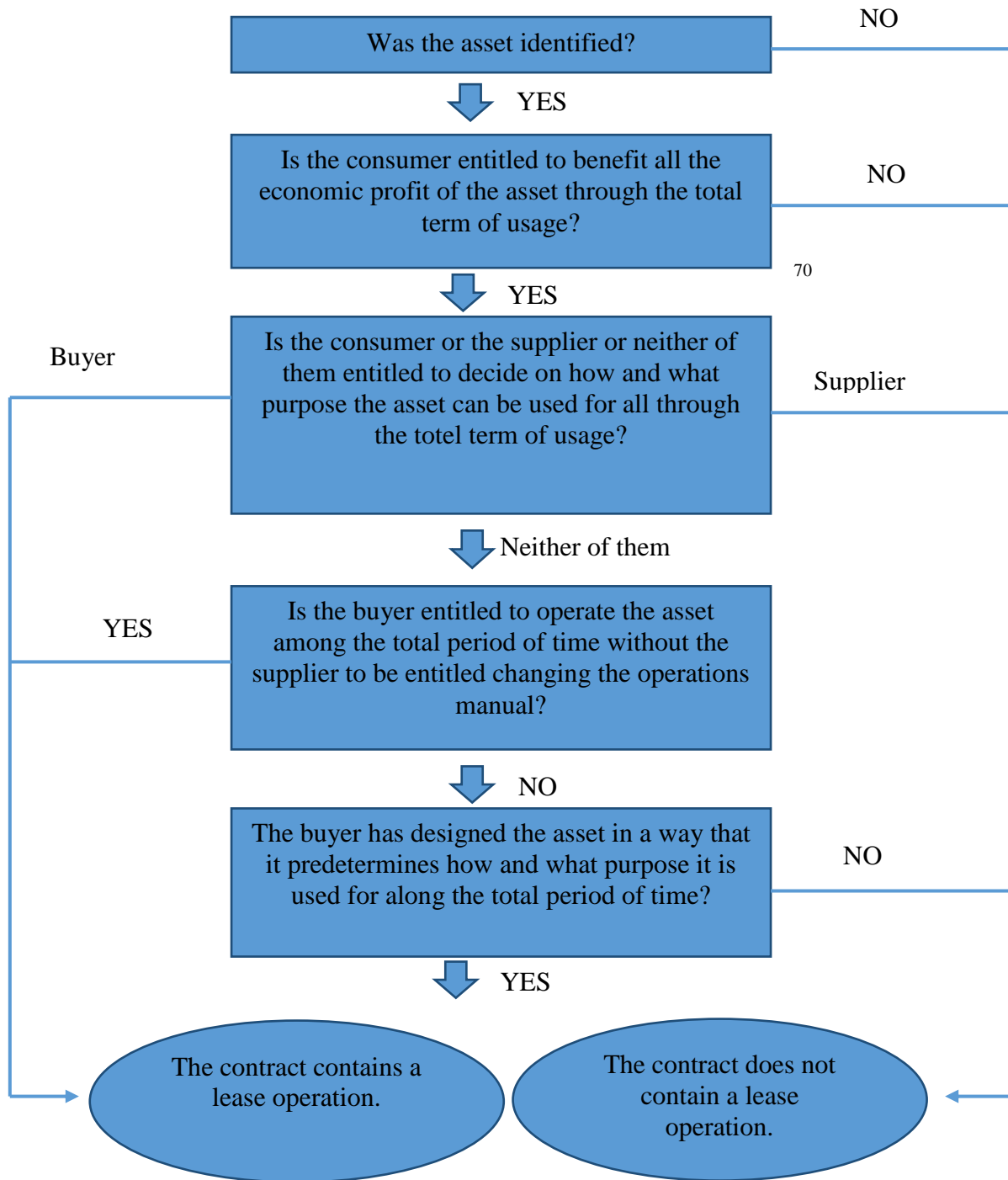


Figure 2: Classifications of leasing contracts [2]
 Source: Own structure by the figure in IFRS16 standard

The inception of the contract, by IFRS16 is the date when the lessor for the lessor makes the leased asset available for the lesser. The lesser must recognise the asset's right of use as the cost of it and the lease as liability is all through the leasing process. The enterprises/

⁷⁰ The purpose and mode of using the asset is predetermined.

entrepreneurs evaluate the liabilities derived from the lease on the present value of lease payment disconnected by the lease's implicit interest rate⁷¹. If entrepreneurs cannot determine the implicit interest rate, then the ancillary credit interest rate⁷² will be used for determining the liabilities. In this case it must be acted out similar to the IAS17, so lease payments must be calculated as expenditure or linear all through the lease term. The characteristic of the IFRS16 that it provides opportunity for the lessee that he/she does not have to recognise neither liabilities nor assets for the low-value assets or the short-term leases. By the current standard, the lesser must make revaluation in cases, when the call option's value of the asset changes or the contract period is modified in the non-cancellable period of time. Revaluation cannot be made in the amount of lease liabilities when the leased asset or so called the asset which embodies right to use-book value falls to zero. At this time the lessee is obliged to show the amount still outstanding in the report. (Deloitte, 2016)

5. CONCLUSION, SUGGESTIONS

After writing my article I have the conclusion that the development of IFRS16 is mainly based on the IAS17 standard. Due to it, I found it essential to compare similarities and differences between them.

Table 1: IAS17 vs IFRS16

Similarities	Differences
All through the lease term, the contract cannot be terminated in case of both standards.	The IAS17 interprets financial and operational leases, where the financial one is developed more detailed. The IFRS16 does not distinguish financial or operational leases.
Both standards prescribe, that it must be ensured at the beginning of the operation if it is qualified as a lease operation.	According to IAS17, the beginning of the leasing process is the date of realizing the lease contract. By IFRS16 the beginning of the lease process is the date when the lessor makes the asset available for the lesser.
Both standards represents the leased object as assets and liabilities and the connected payment obligation.	The IAS17's scope does not expand to the fact that the IFRS16 does. The lessee does not have to account neither liabilities nor assets for short-term bases or low-value assets.

Source: Own structure

Standard creators wants to case the comparison of financial reports with the help of the development of the new standard. The aim of comparison is to have trustworthy, fair view of the financial, pecuniary situation of an enterprise. In Hungary, one of the most common financing form is this one which carries the signs of buying and selling, instalment, rent (flee) and credit. If the owner(s) want(s) to make a lease deal. The point of view must be eupharized that lease operation effects the business organization's capital structure and composition.

⁷¹. It is the interest rate discounting the the lease payment with, we have the actual value of the leased asset at the beginning of the leasing period.

³ It is the interest rate the lessee must pay at the same period at same conditions, and it is the interest rate the entrepreneur would pay in connection with the credit for acquiring the asset.

Thanks to the changes in lease standard, the operational and financial output of lease operation's qualification is cleared the unified procedure of lease accounts, securing the unified lease accountance.

REFERENCES

- [1] Darabos, Éva & Rózsa, Attila (2016): *A lízing, mint finanszírozási forma*, Kiadó: Copy & Consulting Kft., Budapest, IV. évf. 2. sz. Letöltve a Controllerinfo weboldáról: <http://controllerinfo.hu/a-lizing-mint-finanszirozasi-forma> [Download: 26.02.2017]
- [2] Deloitte (2016): IFRS 16 – Lízing, Letöltve a Deloitte weboldáról: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/audit/hu-audit-IFRS-hirlevel-20160224-HU.pdf> [Download: 26.02.2017]
- [3] Lakatos, László Péter & Kovács, Dániel Máté & Madarasiné, Dr. Szirmai Andrea & Mohl, Gergely & Rózsa, Ildikó (2013): *A nemzetközi pénzügyi beszámolási standardok elmélete & gyakorlata*, Kiadó: Magyar Könyvvizsgálói Kamara, Budapest, pp. 677-699.
- [4] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02008R1126-20140101> [Download: 26.02.2017]
- [5]<http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/leases-implementation/Pages/IFRS-16-Leases-Implementation.aspx> [Download: 26.02.2017]

**TANULNI VAGY DOLGOZNI?
A FELSŐOKTATÁS ÉS AZ ÉLETHOSSZIG TARTÓ TANULÁS
KAPCSOLATA A MUNKAERŐ-PIACI ELVÁRÁSOK TÜKRÉBEN
LEARNING OR WORKING?
THE CONNECTION OF HIGHER EDUCATION AND LIFELONG
LEARNING IN THE LIGHT OF THE EXPECTATIONS OF LABOUR
MARKET**

Kucsma Daniella¹ - Kőmíves Péter Miklós²

¹Tanársegéd, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 3515 Miskolc-Egyetemváros
kucsma.daniella@uni-miskolc.hu

²Tudományos munkatárs, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 4032 Debrecen,
Böszörményi út 138. komives.peter.miklos@econ.unideb.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Cikkünk célja a felsőoktatás szempontjából releváns munkaerő-piaci igények tisztázása, amelyek alkalmasak az egész életen át tartó tanulás megtervezésére. Először is megfogalmaztuk a munkaerőpiac elvárásait a felsőoktatási rendszerrel kapcsolatban. A magyarországi Európai Üzleti Tanács (HEBC) véleményére összpontosítottunk, és közzétett, hivatalos véleményük megvizsgálása után ellenőriztük az HEBC által megosztott statisztikai adatokat. Ezt követően áttekintettük az egész életen át tartó tanulás rendelkezésre álló statisztikai adatait is. Végére is egy speciális modellkísérletet készítettünk, amely megmutatta nekünk, hogy egy munkavállaló többet tudna keresni Magyarországon, ha legalább - főiskolai végzettséggel rendelkezik. Feltételezésünk, hogy egy diploma jó befektetés és az életünk során ez megtérül számunkra. Cikkünk végre kiderül, hogy érdemes tanulni, illetve újra és újra visszaülni az iskolapadba vagy a munkaerőpiacon érettségi után elhelyezkedni.

SUMMARY

Our article aims to clarify those needs of the labour market which are relevant for the higher education and which are suitable for the conception of the lifelong learning. First of all, we expounded the expectations of the labour market about the national budgetary support of the higher educational system. We focused on the opinion of the Hungarian European Business Council (HEBC), and after examining their published, official opinion, we checked all the statistical data shared by the HEBC. After this we reviewed the available statistical data of the lifelong learning too. After all, we made a special model experiment which showed us how more could an employee earn in Hungary if she or he has an – at least – bachelor degree. We hypothesised that the employees could earn more than employees without a higher educational degree. After checking the calculations, we demonstrated the truth of our hypothesis.

1. INTRODUCTION

The relationship between higher education - generally education,- and the labour market is difficult to measure and quantify. The effect of education policy reforms without exception appears after long years and creating this kind of long-term economic estimations are quite

challenging. Obtaining a general masters degree lasts five years for students, but those try to perform the requirements of the desired major before the application (for instead they pass a high level of examination in specified subjects or at least intermediate language exams in particular languages). The emergence of possible newly designed and specialised training plans or the reforms of previously existing programs are not rapid processes. All in all, approximately after the beginning of education policy reforms it takes seven years to appear the very first master degree owner young graduates on the labour market, who were qualified and studied by the new curriculum. The present paper aims to estimate the payback time of higher education in the context of investments. Besides the relevant opinions of employer side of the labour market, we attempt to prove our statements statistically. We consider necessary to confirm personal motivation of workers and not only to analyse effecting activities of the market actors.

2. EXPECTATIONS OF LABOUR MARKET IN THE COMPARISON WITH BUDGETARY SUPPORT OF HIGHER EDUCATION

The Hungarian European Business Council publishes annual country evaluation documents, and these reports are beneficial to survey the demand of labour market. The association of primary employers that includes the most significant Hungarian business actors, analyses not only the economic conditions in the narrower sense but the environment, where the member companies operate. In light of this, the Association draws much attention to education policy reforms, especially since the Association was a member of the first Higher Education Round Table.

The Hungarian European Business Council, in its annual progress report of the year 2015, refers to long and protracted nature of the educational reforms and draws attention to the importance of monitoring changes (HUNGARIAN EUROPEAN BUSINESS COUNCIL, 2015). The Hungarian European Business Council in its report emphasises the importance of education and innovation, and the mentioned processes are called: ‘the key to the future’. They follow with deep concern the tendentious declining of budgetary expenditure for Hungarian education and points out that in similar sized and developed countries the budget of one state university corresponds to the amount of gross Hungarian state aid to higher education system (HUNGARIAN EUROPEAN BUSINESS COUNCIL, 2015). The reports of Hungarian Central Bureau of Statistics also lend support to the statements of Hungarian European Business Council. The available data reveals that 1.1% of the Hungarian GDP was allocated to sustain the higher education system in 2003 but this percentage declined to 0.97 in 2010, 0.88 in 2012, and by 2013 it was 0.84 (KSH, 2015a). These numbers show higher downturn if we take into account the fact that the Hungarian GDP in 2012 was lower than in 2011. Furthermore, the level of GDP for 2014 was lower than the level of GDP for the period before the economic crisis in 2008 (KSH, 2015b).

The Hungarian European Business Council in its annual progress report recommends that the State double the number of expenditures for higher education and to establish a set of concrete targets and aligned performance indicators. They considering of particular interest to bear in mind the appropriate consequences and if the educational reform (or the budgetary increase) does not lead to achieving the set targets, the Council sees the need for further restructuring (HUNGARIAN BUSINESS COUNCIL, 2015).

The Hungarian European Business Council in its country assessment for 2014 dealt in more detail with education, with a particular focus on the situation of higher education. According

to the Council, for foreign investors, the major attractiveness of Hungary – and Hungarian economy – is the presence of competitive, skilled and suitable workforce.

They consider that despite the weaknesses of educational system it is capable of training appropriate workforce for the labour market even if it is not aligned with the distribution of particular field, number of employees or employer demand. The Hungarian European Business Council welcomed the educational reform that started before 2014 although they pointed out that in parallel with the slow processes of the reform there is need to achieve results to sustain economic competitiveness quickly. According to the Hungarian European Business Council, economic actors, the government and the higher education institutions together have to perform tasks of educational system restructuring (HUNGARIAN EUROPEAN BUSINESS COUNCIL, 2014). About the educational reforms, the Council would welcome if educational systems with different levels create their strategy and these plans would be integrated and by each other, for promoting economic development. Although the assessment of the Hungarian European Business Council emphasises that nowadays general knowledge is not enough for labour market success, employees have to provide certain over performance (first and foremost experience and in the field of innovation and creative knowledge). However, they state that it cannot be reasonably expected from the educational system to train students in accordance with the specific internal requirement of some business actors. Upon graduation, students should be capable and able to master and use the specialised knowledge expected by the employer. It has a paramount importance that students before their graduation need to acquire the necessary knowledge about company's expectations which are associated with the labour market realities (HUNGARIAN EUROPEAN BUSINESS COUNCIL, 2014).

3. CONNECTING POINTS OF LIFELONG LEARNING AND HIGHER EDUCATIONAL SYSTEM IN THE LIGHT OF STATISTICAL DATA

Meeting the expectations of lifelong learning can be interpreted at least in two different ways depending on the performed functions of higher education institutions. One of them is the social function of training the general and intellectual strata, and there is a growing emphasis on this feature in the operation of every higher education institutions. In this case, organisations provide educational service for citizens who could not go to higher education institutions before, or simply want to enhance their skills and broaden their horizons. These students may not apply for full-time training, but lots of higher education institutions organise specific training, for example, open universities for older adults (FÉZER, 2013). In the light of the demographic processes in Europe, which results in ageing of societies, the Hungarian higher education should give increasing attention to this segment. This is especially true in the context if we consider the number of children who are the potential full-time students of higher education. In this case, we consider the number of live births in Hungary, and it leads to conclude that our country is particularly affected by this negative demographic process (KÓMÍVES, VÖRÖS ÉS DAJNOKI, 2014).

The other aspect of lifelong learning is to organise training, by the expectations defined by the labour market, for students upgrading their qualifications in part-time training (correspondence courses or distance learning). Dóra Mócz set out the following: 'one of the core questions of lifelong learning is to ensure the relationship between the higher education and the economic environment, the appropriate education suited to business requirements, in the second place the opportunity for subsequent crediting of relevant experience and practice in production.' (MÓCZ, 2013).

It may arise a question how strongly employers support their employees to participate in some form of lifelong learning. There are several ways in which the support can be realised for example through the well-targeted training which is paid by the employer or training without financing, but with principled advocacy (free use of leisure time), and in other cases, the employer firmly opposes training even if the training is self-financed by the employee. According to the situation by the Central Bureau of Statistics, the position of adult education in Hungary can be described as follows:

“In 2010 the just over half of the Hungarian businesses (51%) did not support employees to participate in training. To justify this, 75% of them mentioned that employees have the necessary knowledge, skills, and ability to perform their tasks. On the second place, every third business answered that in the corporate strategy instead of training they figured prominently the recruitment of new and suitably qualified workforce. Excessive costs of training were mentioned as a significant impediment, and that posed a problem for many different sized companies, especially for medium-sized companies. The various obstacles may be linked to another because of the excessive costs of training companies rather employ suitably qualified workforce.”(KSH, 2014)

The Central Bureau of Statistics provides conclusive data about the current situation of lifelong learning. According to the data presented, in 2016 6.3% of the 25-64 age population participated in some education or training. In comparison to 2014 (3.3%), this was a development, but the percentage in 2015 was higher (7.1%) than in 2016. At the same time, it is a fact that in 2010 only 3% of the same age population participated in training and the rate reached its lowest level in 2012 (2.9%). For the authors of this study, the regional breakdowns are highly attractive: the measured value in the Northern Hungary Region in 2012 was successfully developed from 2% to 4.2% by 2016. This value in Northern Plains Region was 2.9% (corresponding to the national average) and by 2016 markedly improved to 6.3% which is the best interim result nationwide (KSH, 2017).

4. THE RETURN OF PRIVATE INVESTMENTS SPENT ON THE HIGHER EDUCATION ILLUSTRATED BY A SPECIFIC EXAMPLE

After the presentation of statistics, it is worth examining the importance of higher education in practice. We assume that the degree is such an investment which pays-off many times during our life and the cost of investment in education is one of the best interest-bearing investment. Our hypothesis raises the question: Is it a good investment even if the student does not complete the training? Thus we need to determine conditions to prove our hypothesis. The following conditions are of particular importance:

- completion of training and award of diploma
- graduation at an outstanding institution can be the key to the future success and take up an employment offer
- language exam is a condition of graduation, that is different from institutions and academic disciplines but owning a language exam is a criterion for the future.

Currently, in this country, school leaving examination is needed for an individual with general ability to belong to the level of the upper third of earnings. It can be stated that six years further education above intermediate level results in two times higher salary. Therefore, it may be asserted that studying years above general education are substantially better investments than the return on capital. For that reason the command of our times is the following:

“The greatest inheritance that we can give our children is the education, not the wealth.”
(Sándor Kopátsy)

We consider it also necessary to introduce the definition of investment because it is much money and time spent to get anything in exchange (WIKIPEDIA, 2016). The concept has two important elements that are essential for education, and these are money and time:

- Money: because the tuition fee and other costs for example dormitory shall be paid
- Time: the investment time in case of bachelor studies is three or three and half years. Also, there are two more years for masters studies. To summarise it is five or five and half years that an individual need to invest in education to receive university

It is considerable difficulty and rather challenging for us to prove why is it worthwhile investing money, time, and energy in higher education. When we are talking about definitions, it is fundamental to introduce the definition of lifelong learning because the definition is present in education policy of the European Union since 2005 thus Hungary have placed great emphasis on it. The definition of lifelong learning includes kind of learning, education, knowledge and expertise that appear from the nursery school through the higher education until the end of our life. The fundamental objective of the mentioned definition is aimed at key competencies and core competencies besides learning and improving cooperation skills. The above-written definition includes university studies. However, if we speak about direction by the EU, our research results are worth to be compared and presented in the member states.

In 2015 Eurobarometer surveyed lifelong learning in fifteen countries and asking about 18 000 employees. The study provides useful information about this topic. The previously mentioned two elements (the basics of investments also) appear in this survey. The study showed that most of the Europeans consider lifelong learning important from the aspect of personal and professional development, but because of time and money shortage, this opportunity is not available to them. Results from the survey revealed that nine of ten Union citizens consider lifelong learning very important, but the degree of consensus shows significant differences in the countries. Residents of Germany and Iceland have shared a conviction about this topic but residents of Belgium, Ireland, the Netherlands and Greece are much more sceptic than the average. However, the vast majority of EU consider that continuous learning is essential conditions to achieve economic and social targets. Lifelong learning contributes to the successful adaptation of employees to the changes in demand of labour market. Last but not least it assists for everybody to take matters into their hands, namely to have a full and satisfying life (EUROSTAT, 2015).

By this survey, it can be concluded that investing time and money in education is worthwhile and it is not only for the progress of our life but necessary to achieve economic and social targets.

The summary of all statistical data and survey, any statistic that we read and used in our study (including surveys of Eurostat and Central Bureau of Statistics), all studies point out that after secondary schools are worth studying. If we count the interest value of a bank investment, we get significantly better results with an investment in the university. In the following, we would like to prove our hypothesis using an individual comparison.

Compare, for example, the situation of two adult person who after the final exam own two million HUF and faced with a choice. One of them starts working, and he or she invest the savings of two million Ft into premium Hungarian government bonds with 4.49% interest rate (we exclude interest changes and taxes on interest payment). Since he or she cannot expect

high salary with secondary education, the person will spend the total income, and his or her savings will increase only with the interest value.

The other adult person goes to the university where pays tuition fee on the average value of 200 000 HUF for a semester. He or she also invest in government bonds but in every year has to take the necessary money out of the bank, exactly 400 000 HUF to pay tuition fee. Other university costs are covered by student work. After five years our person successfully graduates at the university, and he or she will get a well-paid job. On average he or she will make monthly 40 000 HUF than the other person with a lower education. The following table shows the development of savings.

Table 1: The difference between study and investment

Years	1 st Adult person		2 nd Adult person	
	Beginning of the year (Huf)	End of the year(Huf)	Beginning of the year(Huf)	End of the year(Huf)
1	2 000 000	2 089 800	1 600 000	1 671 840
2	2 089 800	2 183 632	1 271 840	1 328 946
3	2 183 632	2 281 677	928 946	970 655
4	2 281 677	2 384 124	570 655	596 278
5	2 384 124	2 491 172	196 278	205 091
6	2 491 172	2 603 025	205 091	214 299
7	2 603 025	2 719 901	694 299	725 473
8	2 719 901	2 842 025	1 205 473	1 259 599
9	2 842 025	2 969 631	1 739 599	1 817 707
10	2 969 631	3 102 968	2 297 707	2 400 874
11	3 102 968	3 242 291	2 880 874	3 010 225
12	3 242 291	3 387 870	3 490 225	3 646 936
13	3 387 870	3 539 985	4 126 936	4 312 236
14	3 539 985	3 698 931	4 792 236	5 007 407
15	3 698 931	3 865 013	5 487 407	5 733 792

Table 1: The difference between study and investment

Source: own edition

Table 1 illustrates that the savings of the 2nd adult person during university years continuously decreasing and at the end of the 5th year it is merely 205 091 HUF. However, on account of the additional yearly income of 480 000 HUF – that can be completely added to the savings – by the end of the 12th year, the savings value will overtake the savings of the 1st adult. Furthermore, by the end of the 15th year, it will be higher by nearly 50 percent.

5. CONCLUSION

Based on the introduced statistics it can be concluded that it is worthwhile to invest time and money in studying. Given the results indicated above our hypothesis is accepted. Our thesis is that studying is a sound investment that can be seen from the surveys and comparative analyses. Therefore, worth investing in higher education studies because it will pay back

many times during the life. This investment not only have a financial impact but the opportunity to acquire professional experience and professional social capital over many years.

A few years ago lifelong learning was not so crucial than nowadays. However, due to the increase in unemployment and labour market changes, lifelong learning started to play an increasingly significant role. To solve the mentioned problems the government set up new subsidies and incentives for further education and vocational retraining. Job Centers have a fundamental role in this process because they manage training organising and monitoring. We believe that in 2013 Hungary started well and hopefully, this direction will continue in the future and, will be successful to help to cut back unemployment to a normal level and maintain the education of quality professionals.

The examination of numerous statistical table leads us to conclude that worth to give greater emphasis to quality education, lifelong learning and learning is a great investment. Data by the end of the 2016 year confirm that this topic should address at the national level and create sources because the ratios show a developing tendency. By the end of our study, we found that the situation of graduates is not simple, but statistic data prove that spending five years at a university is worthwhile because we get the opportunity for a more secure workplace and living. Furthermore, higher education is also excellent as an investment if a person gets employed at a place of work which will later ensure stable financial sources and background.

REFERENCES

- EUROSTAT, 2015: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Lifelong_learning_statistics
- FÉZER, 2013: Fézer Tamás: A felsőoktatási intézmények nemzetközi minősítésének szempontjai, anomáliái. In: Babos Tibor – Czene Gréta – Morvai Tünde (szerk.): A nemzetközi minősítő, értékelő és véleményalkotó szervezetek háttéréről és nemzeti szuverenítésre gyakorolt hatásáról. PI-Net, Budapest, 2013.
- HUNGARIAN EUROPEAN BUSINESS COUNCIL 2014: Magyar Európai Üzleti Tanács: Sustainable and Inclusive Growth. HEBC, Budapest, 2014.
- HUNGARIAN EUROPEAN BUSINESS COUNCIL 2015: Hungarian European Business Council: For a Stronger Hungary in a Stronger Europe. HEBC, Budapest, 2015.
- KŐMÍVES, VÖRÖS ÉS DAJNOKI, 2014: Kőmíves Péter Miklós – Vörös Péter – Dajnoki Krisztina: A felsőoktatás nemzetköziesedése: megoldás a hallgatói létszám csökkenésére? Humán Innovációs Szemle 2014/1-2.
- KSH, 2015a: Központi Statisztikai Hivatal adatközlése. Elérhető: http://www.ksh.hu/thm/2/indi2_2_2.html. Utolsó letöltés dátuma 2015. 10. 24.
- KSH, 2015b: Központi Statisztikai Hivatal adatközlése. Elérhető: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_qpt001.html Utolsó letöltés dátuma 2015. 10. 24.
- KSH, 2017: Központi Statisztikai Hivatal: Egész életen át tartó tanulás (2003-2016) Elérhető: http://www.ksh.hu/thm/1/indi1_3_2.html Utolsó letöltés dátuma: 2017. 09. 04.

- KSH, 2017: Központi Statisztikai Hivatal adatközlése. A tanulás egyéni, társadalmi eredménye Elérhető: http://www.ksh.hu/thm/2/indi2_2_4.html Utolsó letöltés dátuma 2017. 09. 04
- MÓCZ, 2013: Mócz Dóra: Az élethosszig tartó tanulás gazdasági szerepe. In: Karlovitz János Tibor (szerk.): Ekonomické štúdie – teória a prax. International Research Institute, Komárno, 2013.
- WIKIPEDIA, 2016: http://hu.wikipedia.org/wiki/Befektet%C3%A9si_alap utolsó letöltés dátuma 2017. 08.25